



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE  
VYBRANÉ ORGANIZACI

AN ANALYSIS OF EMPLOYEE EDUCATION AND DEVELOPMENT PROCESS IN  
A CHOSEN ORGANIZATION

Student: Markéta Indyková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

OSTRAVA 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Indyková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**An Analysis of Employee Education and Development Process in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5.5.2014

Markéta Indyková

Markéta Indyková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Andreji Čopíkové, Ph.D. za vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| 1. Úvod .....   | 5  |
| 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                   | 7  |
| 2.1 Lidský kapitál a řízení lidských zdrojů .....                                 | 7  |
| 2.2 Role personalistů a vedoucích zaměstnanců v procesu vzdělávání a rozvoje..... | 8  |
| 2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....   | 9  |
| 2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....                        | 14 |
| 2.4.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje .....                   | 17 |
| 2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                            | 21 |
| 2.4.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje .....                              | 25 |
| 2.4.4 Vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání a rozvoje.....               | 26 |
| 3. Charakteristika organizace .....   | 29 |
| 3.1 O organizaci .....  | 29 |
| 3.2 Personální útvar .....  | 31 |
| 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci .....   | 32 |
| 4.1 Aplikované metody .....   | 32 |
| 4.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                                 | 32 |
| 4.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....                   | 33 |
| 4.2.2 Plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců .....                   | 33 |
| 4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                            | 34 |
| 4.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....               | 36 |
| 4.3 Analýza vzdělávání a rozvoje prostřednictvím dotazníkového šetření .....      | 36 |
| 5. Návrhy a doporučení .....  | 52 |
| 6. Závěr .....  | 54 |
| Seznam použité literatury.....  | 55 |
| Seznam zkratk .....   | 57 |
| Seznam obrázků, grafů a tabulek .....   | 58 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| Seznam příloh..... | 61 |
|--------------------|----|

## 1. Úvod

Organizace stojí hodně úsilí, aby se dokázaly udržet dlouhodobě na trhu. Každodenní boj s konkurencí vyžaduje, aby se organizace zaměřovaly na každý jejich článek. Jedním z těchto významných článků jsou zaměstnanci. Zaměstnavatelé by si měli uvědomovat, že je v jejich vlastním zájmu začít investovat do svých zaměstnanců, jak do jejich výběru a adaptace, tak do jejich neustálého vzdělávání a rozvoje. Při zajištění dostatečného vzdělávání a rozvoje mohou zaměstnanci práci vykonávat efektivněji, a tak se podílet na zdařilém dosahování podnikatelských cílů.

**Cílem celé bakalářské práce je na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa doporučit návrhy na jeho zlepšení.**

Bakalářská práce bude tvořena z teoretické části, vysvětlující teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a praktické části, ve které bude provedena analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Bakalářská práce bude obsahovat šest kapitol včetně úvodu a závěru.

V kapitole s názvem „Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“ bude na základě nastudování české a zahraniční literatury, týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popsán lidský kapitál a řízení lidských zdrojů, role personalistů a vedoucích zaměstnanců. Největší díl teoretické části bude věnován popisu celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Při tvorbě teoretické a praktické části budou využívány metody, jako je analýza, syntéza, indukce, dedukce a srovnávání. Na teoretickou část bude následně navazovat část praktická.

Pro praktickou část bude vybrána organizace, která bude v bakalářské práci nazývána „restaurace Alfa“. Ve třetí kapitole bude provedena charakteristika vybrané organizace, bude zmíněno o její organizační struktuře, personálním útvaru, zásadách podnikání a o jejích cílech. Bude čerpáno z interních materiálů organizace.

Čtvrtá kapitola bude věnována analýze procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa, díky které zjistíme identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa. Pro sběr dat bude použit strukturovaný rozhovor, který bude praktikován s vedoucím restaurace Alfa, dále dotazník, který bude rozdán zaměstnancům restaurace Alfa a analýza dokumentů, tedy interních dokumentů



restaurace Alfa. K zpracování zjištěných údajů bude využíváno funkce počítačového programu MS Excel. Pro interpretaci zjištěných dat budou použity tabulky a koláčové, sloupcové a pruhové grafy.

V páté kapitole budou vypracovány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa.

## 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V současné době se mění uznávané hodnoty lidí, chtějí se vzdělávat, neboť si jsou vědomi, že tímto způsobem zvyšují svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Proto účelný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v mnoha případech považují za druh odměny, který se tak stává jedním z činitelů zamezujících jejich fluktuaci. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance vnímat jako významný faktor ovlivňující proces tvorby hodnot organizace.

V této části bakalářské práce je popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. V teoretické části bude definován lidský kapitál a řízení lidských zdrojů, vysvětlena úloha personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců. Největší díl praktické části bude věnován popisu celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

### 2.1 Lidský kapitál a řízení lidských zdrojů

**Lidský kapitál** lze definovat jako lidské vlastnosti, které podnik považuje za cenné a vhodným investováním usiluje o jejich rozšíření. Tvoří ho lidé, kteří v této organizaci působí a na kterých závisí kladný výsledek podnikání (Armstrong, 2007). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) charakterizují lidský kapitál jako: „Souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.“ Investice organizace do vzdělávání a rozvoje lidí je způsob získávání a tvorba rovnováhy lidského kapitálu, stejně jako způsob dosahování efektivnější návratnosti těchto investic (Duchoň, Šafránková, 2008). Lidský kapitál lidé vlastní nezávisle na svém postavení v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011). O **lidský potenciál** se jedná tehdy, když lidé cíleně podněcují své schopnosti v činnostech, které směřují k rozvoji organizace (Bartoňková, 2010). Každá organizace ke svému fungování potřebuje materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. **Lidské zdroje** reprezentují lidi v pracovním procesu, vlastníky lidského kapitálu a potenciálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Řízení lidských zdrojů** lze chápat jako racionální a strategický přístup k řízení toho nejhodnotnějšího, s čím můžou organizace disponovat. Je to řízení lidí, kteří se samostatně nebo skupinově svojí prací podílejí na plnění cílů organizace. Jinak řečeno organizace prostřednictvím lidí dosahuje svých cílů. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit takové lidi, jejichž schopnosti a dovednosti pozitivně přispívají na růst organizace a také je jeho cílem tyto schopnosti dále rozvíjet. Jeho předmětem je zajišťovat plné fungování vzdělávacích aktivit, rozvoje zaměstnanců, výběru zaměstnanců, systému odměňování, snažit se předvídat

budoucí průběh a potřebu organizace (Armstrong, 2007). Základem řízení lidských zdrojů je důkladná znalost pracovní činnosti zaměstnance, důkladnější nábor, motivace a hodnocení zaměstnanců. Na řízení lidských zdrojů působí buď „měkké“ faktory, které pokládáme za osobní, jsou to např. procesy motivace, utváření mezilidských vztahů, vliv atmosféry pracovního prostředí, lze je těžko změřit a kvantifikovat, nebo „tvrdé“ faktory, které považujeme za neosobní, můžeme je změřit a kvantifikovat, jsou to například organizační a pracovní normy, formální pravidla. Na základě těchto faktorů rozdělujeme řízení lidských zdrojů na „měkké“, kdy organizace vnímá své zaměstnance jako aktivum, jako cennost, pohlíží na motivaci, komunikaci a adaptabilitu zaměstnanců, a „tvrdé“, kdy lidské zdroje reprezentují počet osob jako ekonomický faktor a jsou využívány pro potřeby organizace (Kociánová, 2012). Na řízení lidských zdrojů se začaly podniky v České republice soustřeďovat v 90. letech 20. století, aktuálně jsou tyto přístupy součástí norem ISO a dostávají se i do praktických zkušeností malých firem (Duchon, Šafránková, 2008).

Cílem politiky řízení lidských zdrojů je řízení lidí jako bohatství, které je významné pro utváření postavení podniku na trhu, vzájemná souhra s politikami podnikání a se strategií podniku, vytváření flexibility organizace, podporování spolupráce mezi zaměstnanci a nabádání zaměstnanců k jejich angažovanosti učit se novým věcem a řídit své vzdělávání a rozvoj (Armstrong, 2007).

## **2.2 Role personalistů a vedoucích zaměstnanců v procesu vzdělávání a rozvoje**

Úlohou personálního útvaru je vykonávat personální činnosti, které se specializují na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Jeho hlavním úkolem je zvyšování výkonu jednotlivých zaměstnanců a tím i zlepšování výkonu celé organizace (Armstrong, 2007). Personální útvar vytváří personální strategii a personální politiku, které jsou součástí systému personálního řízení. **Řízení lidských zdrojů** je orientované na zaměstnance a zahrnujeme ho do oblasti řízení organizace. Za personální řízení nenese odpovědnost jen personální útvar, ale také vrcholové a liniové vedení (Kociánová, 2010). Mezi činnosti řízení lidských zdrojů můžeme zahrnout plánování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, získávání a adaptace zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, informování zaměstnanců a mnohé další. V následujících kapitolách se budeme zaměřovat na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.

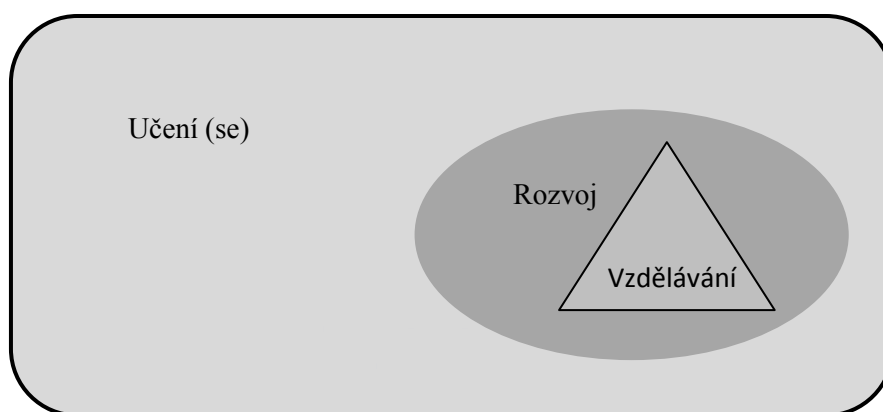
Vedoucí pracovníci všech úrovní mají na starosti soustavné zkoumání, zda jejich podřízení odpovídají kvalifikačním požadavkům pracovních míst, a také sledování

pracovního výkonu a chování zaměstnanců. Při identifikaci potřeb vzdělávání a plánování určují kdo, v jakém okruhu a jakým způsobem by měl být vzděláván. Také mají odpovědnost za realizaci vzdělávání na pracovištích. Jejich informace o průběhu vzdělávání jsou zdrojem pro vyhodnocování vzdělávacího procesu (Koubek, 2007).

**Linioví manažeři** zajišťují vzdělávací a rozvojové programy, koučování, poradenství, účast zaměstnanců na školeních a rozvojových příležitostech. Podílejí se na hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit. Je velice důležité zapojení vrcholového managementu, neboť organizace by se měla zaměřovat na dlouhodobé cíle organizace, aby program vzdělávání a rozvoje byl efektivní. Role a odpovědnost **personalistů** v programu vzdělávání a rozvoje spočívá v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb v organizaci, komunikaci se zaměstnanci o jejich vzdělávání a rozvoji, vyhodnocení účinnosti vzdělávání a rozvojových aktivit a rozvoji těchto procesů. Aby bylo vzdělávání a rozvoj efektivní, nestačí jen podpora vrcholového vedení, ale také podpora všech zaměstnanců. Pokud si **zaměstnanci** uvědomují své potřeby a jsou ochotni o nich komunikovat se svými nadřízenými, může to být přínosem pro zdokonalování vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci by se měli snažit pochopit cíle vzdělávání a rozvoje, přijmout odpovědnost za celoživotní vzdělávání a aktivně se na něm podílet (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

### 2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Než budou podrobněji popsány jednotlivé pojmy, jako je učení, vzdělávání a rozvoj, je zapotřebí uvědomit si, jaký je mezi nimi vztah, který lze vyčíst z obrázku 2.1.



**Obr. 2.1** Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

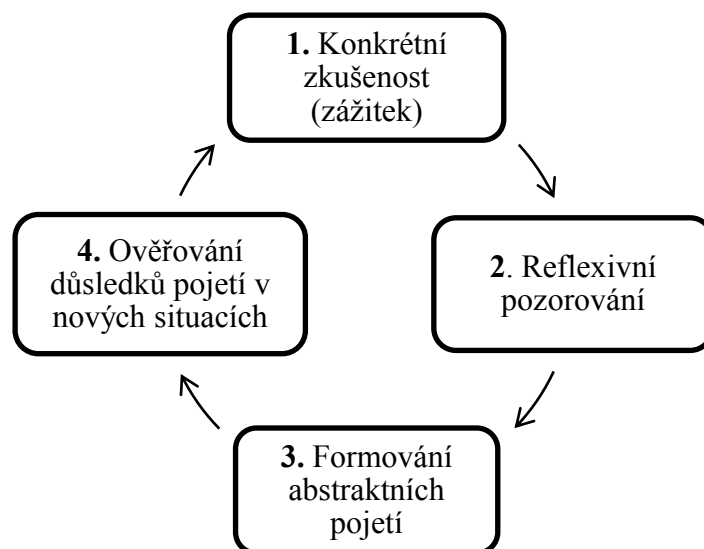
Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

## **Učení**

Učení je proces inovace, který zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj. Je cílově orientované, založené na zkušenosti, vzájemně působí na člověka a stále měnící se okolí. Hroník (2007) tvrdí, že by se každá organizace měla vzdělávat, jinak bude upadat. Díky učení lidé mohou reagovat na měnící se životní situace a být odolnější vůči nepříjemným změnám, čelit nástrahám a řešit problémy nebo také těmto problémům předcházet (Plamínek, 2010).

V Kolbově cyklu, znázorněném na obrázku 2.2, můžeme vidět, že je učení rozděleno na čtyři fáze, které jsou vzájemně propojeny. U první fáze buď čekáme, až se zkušenost namane, nebo zkušenost vyhledáme. Druhá fáze ztotožňuje náš zpětný pohled na prožitek. Ve třetí fázi je potřeba vydedukovat závěr popřípadě závěry na základě předešlé zkušenosti. Ve čtvrté fázi testujeme nové ideje a přístupy v nových okolnostech (Folwarczná, 2010).

Armstrong (2007, s. 455) k tomuto cyklu uvádí: „Klíčem ke Kolbovu modelu je to, že je to prostý popis toho, jak se zkušenost (zážitek) transformuje do pojetí, která jsou pak použita jako vodítko v nových situacích. Aby se učili efektivně, je třeba, aby se jedinci přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků, od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu.“ Lidé se učí od druhých a pro svoji potřebu, způsob učení se liší od lidí a také jeho intenzita není u každého člověka stejná, proto je třeba zdůraznit, že ne všichni lidé procházejí všemi čtyřmi fázemi Kolbova cyklu.



**Obr. 2.2** Kolbův cyklus učení

Zdroj: Armstrong (2007, s. 455)

Jsou rozeznány čtyři typy učících se osob a tudíž i čtyři styly jejich učení:

- **aktivista**, který preferuje účast na nových událostech a činnostech. Chce si vše vyzkoušet, aktivně využívá jakoukoliv příležitost, kdy může využít své nové poznatky a to je pro něj nejlepší způsob učení,
- **přemítavý**, který má dobrou představivost, umí rozeznat důležitost, dívá se na věci z různých pohledů. Rád přemýšlí a hledá alternativy,
- **teoretik** rád hledá spojitosti a tvoří teorie na základě indukce a má rád logické myšlení a
- **pragmatik** se snaží prakticky aplikovat nové poznatky při řešení konkrétních problémů (Folwarczná, 2010).

Proces učení vede lidi k efektivnímu výkonu. Může být prováděn pomocí instrukcí a také při vykonávané práci. Učící se lidé mají rozdílné styly a organizace by se měla snažit přizpůsobit své přístupy těmto stylům (Armstrong, 2007).

## Vzdělávání

Vzdělávání je organizovaný způsob učení a jedním z jeho účelů je vytváření podmínek pro seberealizaci (Žufan, 2012). V organizaci je systematizováno a má svůj začátek a konec (Hroník, 2007). Spočívá v rozvíjení dovedností, znalostí, schopností a postojů lidí, kteří díky tomuto nepřetržitému procesu mohou plnit daleko složitější úkoly. Vzdělávání je jedním ze

způsobů podpory učení (Armstrong, 2007). Úspěch vzdělávání ovlivňuje kvalita náplně učení, účinný způsob učení, lidé, kteří se na vzdělávání podílejí a jeho smysl, proč se chceme učit a výtěžek, který od něj očekáváme (Plamínek, 2010). Vzdělávání je významnou oblastí personální strategie, personální politiky a personálního plánování. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považujeme za jednu z prioritních oblastí personálního řízení, kterým je řízená stabilizace požadavků pracovních míst a schopnosti lidí v přítomnosti a budoucnosti (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2007) se do vzdělávání zaměstnanců zahrnují činnosti jako je **prohlubování pracovních schopností** neboli doškolování, při kterém zaměstnanci přizpůsobují své pracovní schopnosti novým nárokům na pracovní místa, dále **přizpůsobování pracovních dovedností zaměstnanců** používané technologii, způsobu práce v podniku apod. Aby byli zaměstnanci schopni pracovat také v jiných úsecích, je důležité **rozšiřovat jejich pracovní schopnosti**. V případě, že se povolání zaměstnance liší od toho, které podnik potřebuje, napomáhají k rozšiřování pracovních schopností **rekvalifikační procesy**. V organizacích se nyní nezaměřují jen na odbornou způsobilost zaměstnance, ale také na **formování jeho osobnosti**.

Existují čtyři typy vzdělávání:

- **Instrumentální vzdělávání** – jak být výkonnější při práci,
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na prohlubování znalostí a pochopení problematiky,
- **Citové (emoční) vzdělávání** – založeno na postojích a pocitech,
- **Sebereflektující vzdělávání** – založeno na změnách v myšlení, nazírání a také v chování (Kociánová, 2010).

Koubek (2007) uvádí tři oblasti, které jsou součástí systému formování pracovní schopnosti a to jsou oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání, oblast rozvoje. **V oblasti všeobecného vzdělávání** je zaměřována ve větší míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem. Formují se v ní základní a všeobecné znalosti a schopnosti, které umožňují člověku existenci ve společnosti a na ně se navazují specializované pracovní dovednosti. Oblast **odborného vzdělávání** nebo také vžitý název **training** zahrnuje činnosti formující specifické znalosti a dovednosti orientované na dané zaměstnání. Také zahrnuje činnosti, které umožňují přizpůsobovat měnícím se

požadavkům pracovního místa. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, přeškolování neboli rekvalifikace.

**Základní příprava** na povolání se většinou uskutečňuje mimo organizaci a stojí mimo systém jejího vzdělávání. **Orientace** umožňuje zkrácení adaptace nového zaměstnance na podnik. Při **doškolování** (prohlubování kvalifikace, training) se prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnance novým požadavkům, jeho aktuálního pracovního místa. Doškolování napomáhá zvyšovat pracovní výkon, úspěšnost organizace a také konkurenceschopnost zaměstnanců jak v podniku, tak na trhu práce. **Přeškolování (rekvalifikace)** se zaměřuje na osvojení si nového povolání a nových pracovních dovedností. Existuje více druhů rekvalifikací, zprostředkovává je nejen organizace, ale také úřad práce v rámci politiky zaměstnanosti (Koubek, 2007).

### **Rozvoj**

Třetí oblastí je **rozvoj**, který definuje Armstrong (2007, s. 470) takto: „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly.“ Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělávání dalším nástrojem odstraňujícím mezeru mezi aktuální a požadovanou kvalifikací zaměstnanců. Zaměřuje se na získávání znalostí a dovedností, které zaměstnanec nemusí nutně potřebovat ke své práci. Mezi rozvojové aktivity patří například jazykové kurzy, kurzy komunikace, kurzy práce na PC a mnohé další (Dvořáková a kol., 2007). Koubek (2007, s. 257) popisuje rozvoj takto: „rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptibilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. Pokud jde o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o **rozvoji pracovníků**.“

Zaměstnanci se při vykonávání pracovní činnosti potýkají s různými pracovními problémy a dostávají se do různých situací, které pro ně byly dosud neznámé. Tím se učí něco nového a také se obohacují jejich vědomosti a zkušenosti. Jedná se tedy o přirozený proces. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které provádí organizace cíleně, považujeme za proces řízený (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013).



Jak už bylo řečeno v kapitole týkající se úlohy personálního útvaru, v organizaci se na realizaci vzdělávání podílejí nejen personální odborníci a specialisté v oblasti vzdělávání, ale také mají v tomto procesu velkou úlohu vedoucí a linioví pracovníci. Vzdělávání a rozvoj zajišťují také odbory a jiná sdružení zaměstnanců. Podle Kociánové (2012), linioví manažeři vedou a motivují své podřízené a tak ovlivňují jejich pracovní způsobilost, jak z hlediska dlouhodobého tak krátkodobého. Během realizace těchto procesů se předpokládá, že manažeři přistupují k úkolům pozitivně a také využívají pomoci personálních zaměstnanců.

## **2.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Systematické vzdělávání zprostředkovává růst pracovních schopností zaměstnanců a zvyšuje jejich kvalifikaci, rozšiřuje znalosti a dovednosti. Podílí se na pozitivním vývoji pracovních a mezilidských vztahů, zvyšuje úroveň vzdělávacích procesů a image organizace. Procesy edukace organizace vychází z jeho vizí, cílů, filozofie a kultury (Vodák, Kucharčíková, 2011). Systematické školení zaměstnanců je úspěšné za předpokladu, že jsou lidé připraveni a ochotni se vzdělávat, rozumí tomu, co je po nich požadováno, jakou odpovědnost vedou za své vzdělávání, a využívají přitom pomoci svých liniových manažerů. Odborné vzdělávání má pro organizaci zásadní význam, jelikož se efektivně podílí na vytváření hodnoty organizace a růstu jejího zisku. Kvalifikace zaměstnanců by proto měla odpovídat aktuálním potřebám organizace. U liniových manažerů, kteří se podílejí na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, je zapotřebí, aby prošli dostačujícím výcvikem, který obohatí jejich dovednosti a umožní jim efektivně vykonávat svěřené úkoly. Jejich výkon závisí také na tom, jaké mají vztahy se svými vedoucími, jaký přístup mají ke svým podřízeným a kolik času je jim vyhrazeno na provádění těchto činností. Očekává se od nich plné nasazení při plnění svých povinností, týkajících se řízení a vedení lidí, a respektování hodnot organizace (Armstrong, 2007).

Pro organizaci není jednoduché vytvořit systém vzdělávání svých zaměstnanců, který by splňoval svůj účel a podílel se na zvyšování hodnoty organizace. Je zapotřebí nahlížet ke svým zaměstnancům jako k dospělým lidem, jejichž vzdělávání se zásadně liší od učení dětí ve škole. Dospělí se novým věcem naučí lépe praxí, než čtením ze studijních materiálů. Jen opakované školení je pro ně přínosem a také očekávají pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených (Dvořáková a kol., 2012).

Armstrong (2007) tvrdí, že je v organizaci potřeba vytvořit vhodné prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci povzbuzováni k učení se novým věcem, kde se cítí dobře a kde nabírají

nové zkušenosti s tolerancí k jejich pochybení. Pro efektivní vzdělávání musí být lidé správně motivováni k prohlubování a rozšiřování svých schopností a k ochotě přizpůsobovat se změnám. Celý proces je nejefektivnější tehdy, dochází-li k uspokojování jedné nebo více jejich potřeb. Ovšem musí být bráno na zřetel, že každý člověk je jiný a má své potřeby. Kociánová (2010, s. 28) tvrdí, že: „Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.“ Obrázek 2.3 znázorňuje známou Maslowovu pyramidu potřeb.



**Obr. 2.3** Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Weihrich, Cannice, Koontz (2010, s. 330)

Manažeři, kteří investují do vzdělávání svých zaměstnanců, očekávají, že se tyto investice zase vrátí v podobě vyšší produktivity práce těchto zaměstnanců, a proto se také snaží zabránit jejich fluktuaci. Ale jak zabránit zaměstnancům, aby neodcházeli? Právě správnou motivací k tomu, aby v dané organizaci zůstali. Jako úspěšnou motivaci zaměstnanců považujeme například možnost povýšení, možnost osobního růstu, seberealizace (Vodák, Kucharčíková, 2011). Finanční odměna za svůj pracovní výkon, jistota zaměstnání a pracovní podmínky uspokojují fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Při vykonávání práce má člověk kontakt s dalšími lidmi, zastupuje nějakou roli, má své místo v organizaci, tím je uspokojena potřeba sounáležitosti. Zpětná vazba za pracovní úsilí dává zaměstnanci pocit uznání (Kociánová, 2010).

Do systému podnikového vzdělávání se zahrnuje orientace na zaměstnance, doškolování, přeškolování, rozvoj a to vše je organizované a financované organizací. Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází z pravidel podnikové vzdělávací politiky.

Stále měnící se pracovní prostředí vyžaduje flexibilitu zaměstnanců, jak po horizontální stránce tak vertikální stránce. Horizontální stránkou rozumíme flexibilitu zaměstnanců k provádění pracovních činností i na jiných pracovištích, vertikální flexibilitou rozumíme rozvoj schopností zaměstnance k plnění úkolů na stejném pracovišti. Organizace se snaží vybírat takové zaměstnance, jejichž znalosti a dovednosti jsou uspokojivé k naplnění požadavků daných pracovních míst. Ale většinou je zapotřebí tyto zaměstnance ještě dále vzdělávat, aby byli schopni svojí práci vykonávat v souladu s očekáváním organizace. Organizace si může zvolit, zda se bude na vzdělávání svých zaměstnanců podílet sama, nebo bude využívat externí zdroje vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

O systematickém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se můžeme dočíst v podobě zákonů v zákoníku práce.

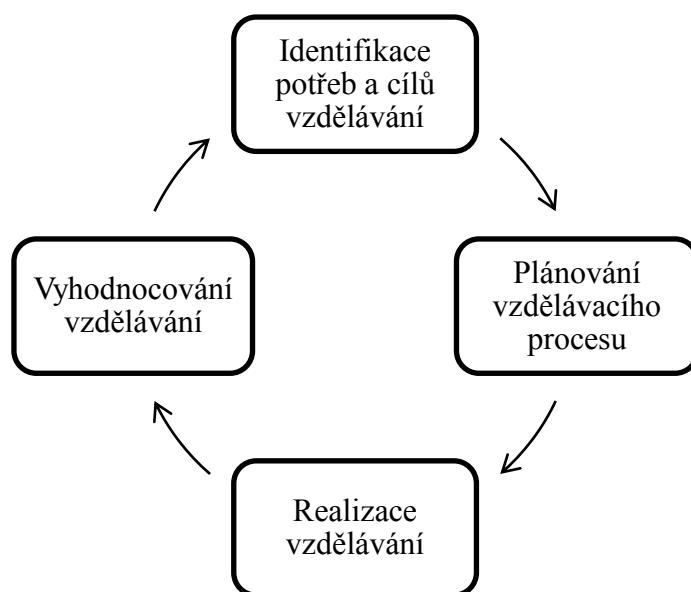
„Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace. “ (zákoník práce, §227).

Z pohledu organizace a financování se vzděláváním souvisí prohlubování kvalifikace a zvýšení kvalifikace, tyto pojmy si definujeme podle zákoníku práce: „Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. “ (zákoník práce, §230)

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělávání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. “ (zákoník práce, §231).

Vzdělávací proces je tvořen čtyřmi fázemi (obrázek 2.4), kterými jsou: 1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, 2. Plánování vzdělávání, 3. Realizace vzdělávacího procesu a 4. Hodnocení výsledků vzdělávání. Společně tvoří cyklus, ve kterém se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších (Vodák, Kucharčíková, 2011).



**Obr. 2.4** Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 84)

#### 2.4.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

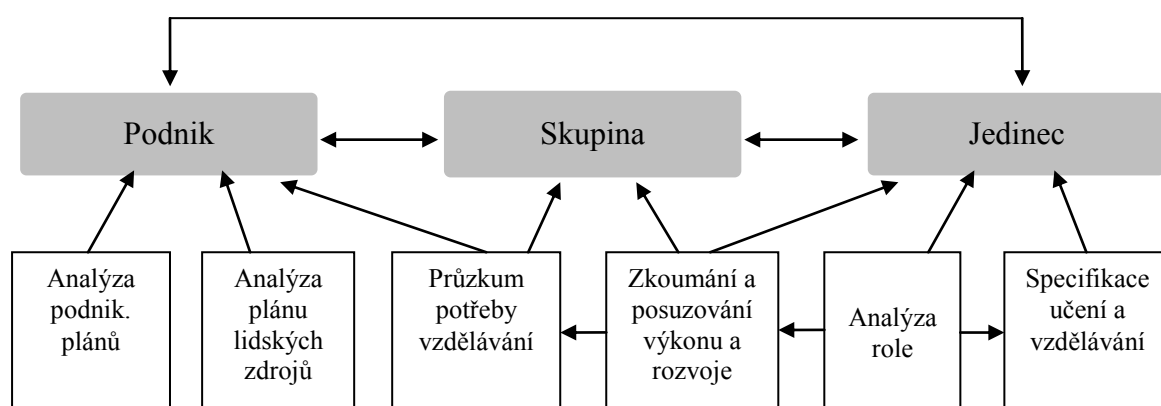
Cílem identifikace vzdělávacích potřeb je určit, kdo a proč má být v podniku vzděláván. Předmětem identifikace jsou plánované změny v náplni práce zaměstnanců a nových výrobních postupech, změny v technologických postupech a v technologiích apod., které si žádají od zaměstnanců nové schopnosti a znalosti. Také to jsou neočekávané situace, které vznikají nezávisle na organizaci a při kterých je nutno umět správně reagovat. Předmětem identifikace je také hodnocení zaměstnanců, které odhalí buď nedostatky kvůli zastaralým znalostem a dovednostem zaměstnanců, nebo předpoklady pro další rozvoj zaměstnanců (Žufan, 2012). Při analýze a identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců se využívají primární a sekundární informace. Primární informace získáváme přímým dotazováním zaměstnanců a jejich nadřízených a sekundární informace získáváme například z výsledků analýzy hodnocení, projektových dokumentů a různých šetření (Dvořáková a kol., 2012).

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány:

- u podniku jako celku – podnikové potřeby,
- u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci podniku – skupinové potřeby,
- u jednotlivých zaměstnanců – individuální potřeby.

Tyto tři oblasti, jak můžeme vidět na obrázku 2.5, jsou vzájemně svázány. Analýzou potřeb podniku identifikujeme potřeby v různých útvarech nebo zaměstnáních, analýza

skupinových potřeb identifikuje potřeby individuálních zaměstnanců, funguje to i naopak (Armstrong, 2007). Také Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách. Kdy v první etapě probíhá analýza podnikových cílů, ve druhé etapě je uplatňována analýza znalostí a schopností zaměstnanců a identifikace potřeb celých týmů, ve třetí etapě je realizována analýza osob, kdy jsou posuzovány individuální charakteristiky jednotlivých zaměstnanců.



**Obr. 2.5** Analýza potřeb vzdělávání- oblasti a metody

Zdroj: Armstrong (2007, s. 503)

Analýza podnikových plánů a plánů lidských zdrojů identifikuje dovednosti a schopnosti, které budou v budoucnu zapotřebí a množství potřebných lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi (Armstrong, 2007). Personalisté vedou evidenci svých zaměstnanců, ve které nalezneme informace o jejich nejvyšším dosaženém vzdělání, počet a druh jejich dosud absolvovaných školení a rekvalifikačních kurzů, tedy všechny informace, které by měli personalisté ukládat v databázi zaměstnanců podniku. Předmětem této analýzy je tedy zjistit aktuální stav schopností, dovedností a kompetencí zaměstnanců, na jehož základě bude organizace dále postupovat v tvorbě vzdělávacího procesu. Cílem této analýzy je synchronizace současného stavu organizace s požadavky na její budoucí vývoj (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013). Je logické investovat do dovedností a vědomostí zaměstnanců využitelných pouze v daném podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011). Při zkoumání a posuzování výkonu a rozvoje můžeme potřebu chápat jako existující problém (úrazovost zaměstnanců, nízká kvalita výrobků, nespokojenost zákazníků), nebo nastávající novou

situaci, ve které se může organizace či oddělení ocitnout např. nákup nových technologií, nové cíle, změna výrobního programu (Vodák, Kucharčíková, 2007). Řízení pracovního výkonu se soustřeďuje na přípravu programů na zvyšování efektivity pracovního výkonu, osobního rozvoje a zaměřuje se na identifikování potřeb nepřetržitého rozvoje nebo konkrétní zefektivnění pracovního výkonu. Analýza role je základem pro zpracování profilů rolí, díky kterým identifikujeme potřeby vzdělávání. Profily rolí určují schopnosti potřebné pro vykonávání role (Armstrong, 2007).

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předemných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 505)

K identifikaci vzdělávacích potřeb využíváme různé metody sběru informací.

**Strukturovaný rozhovor**, který je založen na seznamu otázek, které mohou být uzavřené i otevřené. Jeho účelem je zjistit proč zaměstnanci nepodávají požadovaný výkon, zjistit názory, připomínky a postoje od hlavních zástupců skupiny zaměstnanců. Jeho výhodou je možnost podrobného zkoumání současného stavu.

**Pozorování** je cílené sledování jednotlivce či celé skupiny osob při provádění pracovního výkonu. Jeho účelem je posuzovat, zda pracují v souladu s danými normami, zda vznikají rozdíly při práci mezi jednotlivci. Nevýhodou je, že může být zaměstnanec a tím i jeho pracovní výkon ovlivňován tímto pozorováním.

**Participace** představuje určitou dobu, po kterou na sebe výzkumník přebírá úkoly a zodpovědnost od zaměstnance. Výzkumníkovi je tak umožněno bližší pochopení práce, tato metoda je účelná, pokud má výzkumník náležité schopnosti k provádění této práce.

**Popis práce vytvořený zaměstnancem** je souhrnným popisem míry důležitosti a náročnosti jednotlivých úkolů a povinností, z které jsou součástí jeho práce. Nevýhodou je, že zaměstnanec není schopen dobře a úplně popsat a posoudit důležitost a náročnost své práce.

**Skupinová diskuse** slouží ke sběru informací o specifických pojetích dané práce a názorů, jak by se měla vykonávat. Diskusi by měl řídit kvalifikovaný moderátor. Výhodou této metody je rychlé získávání názorů, ale na druhou stranu může nastat problém u zaměstnanců, kteří mají bariéry otevřeně hovořit před druhými lidmi, a organizace tak dostane zkreslené informace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Technik analýzy vzdělávacích potřeb je mnoho, můžeme je třídit podle různých kritérií například dle toho, na jakou oblast potřeb se zaměřují (zjišťování organizačních problémů, zjišťování potřeb manažerského rozvoje), zda slouží k vyhledávání znalostí, dovedností, manažerského chování, zda se jedná o analýzu vnějšího prostředí, organizace, skupin nebo jednotlivců. Bartoňková (2010) uvádí tyto nejčastěji využívané metodiky a techniky v následujících oblastech:

- **Celopodnikové údaje** - analýza budoucích trendů a možností, analýza strategických plánů, analýzy podnikových cílů, brainstorming, dotazník, mezipodnikové srovnání personální audit, práce s dokumenty, spotřebitelské průzkumy.
- **Údaje o pracovním místě** – analýza problémů, brainstorming, deníková metoda, práce s dokumenty, technika kritických událostí, analýza plánů lidských zdrojů.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – brainstorming, deníková metoda, dotazník, kariérový plán, pozorování, rozhovor, osobní dokumentace, názory podřízených, analýza manuálních dovedností, analýza sociálních dovedností.

Aby tento proces byl úspěšný, je důležité nashromáždit co nejvíce informací a také uplatňovat kombinaci metod sběru informací. Kromě uváděných metod se také využívají k získávání údajů interní dokumenty podniku, SWOT analýza, sledování pracovního výkonu, testy schopností, ale také hodnocení výkonu a sebehodnocení. Zdroje pro zpracování informací jsou například finanční plány, pracovní náplně, marketingové plány, řád organizace, interní směrnice, fluktuace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Analýza identifikace vzdělávacích potřeb patří k nejkritičtějším bodům projektování vzdělávacích aktivit. Můžeme si tedy vymezit silné a slabé stránky této analýzy. Za silnou stránku analýzy považujeme například to, že díky ní jsme schopni odhadnout objem potřeb organizace pro další vzdělávání, vymezit konkrétní skupiny, kterých se to týká a je také možné odhadnout efektivnost vymezeného času na vzdělávání. Naopak slabými stránkami analýzy jsou neochota zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, neochota přijímat a učit se něco nového, nedůvěra ve vzdělávací programy (Bartoňková, 2010). Je důležité, aby byli

zaměstnanci předem informování o dění v organizaci a bylo jim vysvětleno, jakou hodnotu má tento průzkum pro organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011). Pokud nebylo zajištěno dostatek informací, není možné provést analýzu úspěšně (Bartoňková, 2010).

#### 2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Po analýze a identifikaci potřeb vzdělávání se dostáváme do druhé fáze a tou je plánování vzdělávacího procesu. Při plánování vzdělávání se zohledňují tyto složky: cíl a obsah, účastníci, formy a metody, řízení a lektorské obsazení, časový rozsah, místo, rozpočet a financování, způsob zjišťování a vyhodnocování výsledků (Žufan, 2012).

Plánování vzdělávání by mělo zabezpečit naplnění identifikovaných potřeb a to co nejefektivněji při optimálním vynaložení zdrojů organizace. Vzdělávací plány se zhotovují zpravidla na jeden rok, v případech realizace delších vzdělávacích aktivit na dobu tří let (Žufan, 2012). Každý program rozvoje je třeba vytvářet individuálně a měl by být flexibilní pro případ změn identifikovaných potřeb (Armstrong, 2007). Cíle vzdělávání odpovídají určitým pravidlům. Jedno z efektivních pravidel je pravidlo SMART. Bartoňková (2010, s. 143) uvádí:

„Pravidlo SMART při formulaci cíle vzdělávací akce můžeme charakterizovat následovně:

- **S - specifická** - vztah k určité konkrétní činnosti,
- **M - měřitelnost** - stanovení požadované kvality a kvantity,
- **A - akceptovatelnost** - soulad se zjištěnými potřebami,
- **R - reálnost** - musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle,
- **T - termínovanost** - splnění cílů v potřebném (daném) čase. “

Podle Koubka (2007) by měl správně vypracovaný plán vzdělávání odpovědět na tyto otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?, Komu?, Jakým způsobem?, Kým? Kdy?, Kde?, S jakými náklady?, Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?

Proces tvorby plánu se dá rozdělit do tří fází. **Přípravná fáze** zahrnuje vymezení potřeb vzdělávání, analýzu účastníků a stanovení cílů projektu, mohou být také určovány cíle dílčí, ale to většinou u dlouhodobějších programů. **V realizační fázi** probíhá vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. V této fázi jsou určeny techniky vzdělávání a rozvoje, při kterých je třeba zohlednit počet účastníků, jejich zařazení v podniku, priority podniku. **Fáze zdokonalování** představuje



tu část procesu, ve které se tvoří vzdělávací plán, ve kterém se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu a srovnává se s danými cíli. V této fázi se také zajišťují organizační věci, jako je ubytování, stravování, zajištění dopravy atd. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bývají často řešeny outsourcingem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

„Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.“ (zákoník práce, § 230)

Metody vzdělávání závisí na konkrétních cílech a individuálních potřebách organizace. Armstrong (2007, s. 464) uvádí: „Existují různé úrovně vzdělávání a ty vyžadují různé metody a různý čas. Na nejjednodušší úrovni vyžaduje vzdělávání přímé fyzické reakce, učení se z paměti a vytváření základních podmíněných reflexů. Na vyšší úrovni vzdělávání zahrnuje přizpůsobování existujících znalostí nebo dovedností novým úkolům nebo novému prostředí. Na další úrovni se vzdělávání stává komplexním, složitým procesem, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata, kdy se musí propojit řada jednotlivých úkolů nebo kdy jde o rozvíjení interpersonálních dovedností. K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin. Jde nejen o nejsložitější oblast, ale také o oblast nejobtížnější.“

Metody vzdělávání lze podle Koubka (2007) rozdělit do dvou skupin: na metody, které se využívají ke vzdělávání na pracovišti - „On the job“ a metody, které se používají ke vzdělávání mimo pracoviště - „Off the job“.

### **Metody vzdělávání na pracovišti - „On the job“**

Jedná se spíše o metody vzdělávání, které kladou důraz na individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem (Koubek, 2007).

**Instruktaž při výkonu práce** je předvedení pracovního postupu. Povinností instruktora je příprava plánů prezentace a vyučovacích pomůcek, tuto prezentaci by mělo tvořit sdělování a následné ukazování. Výklad instruktora by měl být srozumitelný a stručný. Účastník opakuje celou operaci podle instruktora a ten na něj dohlíží. Cílem je, aby účastník po konci výcviku dokázal tyto úkoly plnit, jak po něm požadováno (Armstrong, 2007).

**Koučování** je dlouhodobější instruování, je to soustavné směřování zaměstnance k požadovanému výkonu práce. Vzdělávaný zaměstnanec je opakovaně hodnocen a je také o hodnocení své práce informován. Vzdělavatel dává vzdělávanému podněty, neříká mu přímo, jak co má vykonávat. Podstatou koučování je adaptovat něčí výkonnost (Clegg, Birch, 2008).

**Mentoring** je podobný koučování, ale vzdělávaný si svého mentora volí sám. Ten mu radí, stimuluje ho a vzdělávanému přímo řekne, jak co má udělat. Tato metoda je hodnocena lépe, než koučování, neboť není tak formální a zaměstnanec do ní vkládá svojí vlastní iniciativu. Nevýhodou mentoringu se často stává, že zaměstnanec nemusí být schopen dobře rozpoznat, zda je pro něj zvolený rádce vhodný.

**Counselling** je jednou z nejnovějších metod vytváření pracovních schopností zaměstnanců. Jde o vzájemné konzultování a usměrňování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Zaměstnanec se vyjadřuje ke všem problémům své práce a k průběhu vzdělávání, tímto mezi nimi vzniká zpětná vazba.

**Asistování** patří mezi tradiční metody a spočívá v přidělení zaměstnance jako pomocníka ke zkušenému zaměstnanci. Učí se od něj pracovním postupům a pomáhá mu vykonávat jeho práci. Postupně se osamostatňuje, až nakonec získá takové dovednosti, že je schopen pracovní úkoly zvládat úplně sám. Někdy se může stát, že se zaměstnanec od zkušeného zaměstnance naučí špatné pracovní postupy a jeho práce nebude podléhat standardům organizace.

**Pověření úkolem** je pokračováním předcházející metody, nebo může být také její konečnou fází. Vzdělávanému a jeho vzdělavateli je dán úkol, který mají splnit. Vzdělávaný je při své práci sledován, řeší úkoly samostatně a kreativním způsobem (Koubek, 2007)

**Rotace práce** je metoda, při které je zaměstnanec pověřován pracovními úkoly na různých pracovištích. Tím se vytváří flexibilita a mnohostrannost zaměstnance. (Zaměstnanec poté může zastupovat nemocné zaměstnance na jejich pracovištích).

**Pracovní porady** - tyto porady slouží především ke sdělování informací potřebných pro fungování podniku a řešení vzniklých problémů (Žufan, 2012).

**Metody vzdělávání mimo pracoviště - „Off the job“**

„Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.“ (Koubek, 2007, s. 270).

**Přednáška** se uskutečňuje, když je třeba sdělit větší obnos informací větším skupinám lidí, nevýhodou je to, že není moc interaktivní, tudíž může na lidi působit nezáživně a lidé si tak nové informace dlouho neuchovají v paměti. Při přednáškách je uvítáno využívání multimediálních prostředků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Přednáška s diskusí** odbourává nevýhody klasických přednášek. Měla by být důkladně připravena a moderována.

**Demonstrování** je názorné podávání znalostí a dovedností prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů. Je to také názorná ukázka pracovních postupů, která je předváděna přímo na konkrétních pracovištích.

**Případová studie** obsahuje popsany problém, který slouží účastníkům k testování jejich analytického myšlení buď jednotlivě, nebo skupinově (Žufan, 2012).

**Workshopy** podporují týmovou spolupráci, při které účastníci řeší reálný nebo hypotetický problém organizace.

**Brainstorming** je technika, při které je produkováno velké množství myšlenek a návrhů na řešení daného problému, poté se o nich diskutuje a následně se koná výběr optimálního řešení.

**Simulace** se zaměřuje na praxi a vzdělávající osoby jsou aktivními účastníky, kteří dostanou detailně vypracovaný scénář a řeší běžné pracovní situace. Metoda je velice náročná na přípravu (Koubek, 2007).

**Hraní rolí** se používá proto, aby poskytlo vzdělávaným obratnost pro zvládání situací, kdy spolu jednají dva lidé osobně například při přijímacích pohovorech, hodnotících rozhovorech, prodeji, koučování, konzultování. Účastníci berou na sebe nějakou roli a řídí se

podle scénáře, ale snaží se také o improvizaci. Armstrong (2007, s. 479) udává k této metodě, že „rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytuje lidem pohled na to, jak se lidé chovají a jak vnímají a cítí.“

**Development center - DC, resp. Assessment centre – AS** - je souborem metod, které se zaměřují na identifikaci rozvojových a vzdělávacích potřeb, získává více informací než jiné techniky. Na rozdíl od AC jsou účastníky DC pracovníci podniku. Kociánová (2010, s. 169) tvrdí: „DC umožňuje plánování vzdělávání a rozvoje pracovníkům „na míru“, takže výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že budou investice organizace do vzdělávání vynaloženy efektivně. DC umožňuje porovnávání zaměstnanců, identifikuje perspektivní pracovníky a poskytuje informace k nasměrování jejich kariéry.“

**Outdoor training/learning** probíhá v přírodě formou her a sportovních aktivit, a slouží k rozvoji týmové spolupráce (Žufan, 2012).

**E-learning** je elektronické vzdělávání pomocí počítačové, síťové a internetové technologie. Je to učení založené na technologii, nabízí aktuální informace vzdělávajícím osobám (Armstrong, 2007). Mezi zaměstnavateli se zvyšuje obliba využívání této metody. Odhaduje se, že v příštích letech bude počet firem, které využívají při vzdělávání E-learning zdvojnásoben. Mezi hlavní výhody patří velká úspora nákladů (Mathis, Jackson, 2008).

#### **2.4.3 Realizace firemního vzdělávání a rozvoje**

Fáze realizace je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ovlivňována cíly, programem, motivací, metodami, účastníky a lektory. Cíle vzdělávání se určují podle identifikovaných potřeb vzdělávání. Program by měl obsahovat časový harmonogram, témata, použité metody a pomůcky. Dodržování programu je závazné jak pro lektory, tak i pro účastníky. Je dobré, když se mohou účastníci vyjádřit k jednotlivým částem programu, také k tomu, co od kurzu očekávají, lektoři by měli zase vyhradit dostatečný čas na zopakování toho, co se naučili. Stěžejním prvkem podnikového vzdělávání jsou tedy účastníci, jejichž styly učení už byly popsány blíže v kapitole 2.4. Tito účastníci by měli být ke vzdělávání dostatečně motivováni (Vodák, Kucharčíková, 2011). Za realizaci vzdělávání je odpovědný personální útvar nebo útvar vzdělávání (Žufan, 2012). Faktem je, že 90% úspěšnosti vzdělávacího procesu závisí na jeho organizaci, proto je hodně důležité monitorovat jeho průběh (Bartoňková, 2010).

Dle Žufana (2012, s. 127) je součástí realizace především:

- „rozhodnutí o dodavateli a uzavření smlouvy (v případě dodavatelsky zajišťovaného vzdělávání),
- výběr interních lektorů (v případě interní realizace),
- materiální zajištění (lokalita, vybavení, doprava, stravování, ...),
- zajištění studijních materiálů a pomůcek,
- aktivace předpokládaných účastníků a zajištění jejich účasti.“

#### 2.4.4 Vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání a rozvoje

Již ve fázi plánování vzdělávání a rozvoje je zapotřebí tvorba podkladů a kritérií pro hodnocení každé části vzdělávání. Vyhodnocování nám říká, zda daný proces vzdělávání měl smysl a zda existují další nástroje, jak jej ještě vylepšit. Je to srovnání žádoucích cílů s výsledky.

Dle Armstronga (2007) k vyhodnocení výsledků slouží Kirkpatrickův model, který se skládá ze čtyř úrovní:

- 1. úroveň – reakce,
- 2. úroveň – hodnocení poznatků,
- 3. úroveň – hodnocení chování,
- 4. úroveň – hodnocení výsledků.

K těmto čtyřem úrovním přidal Jack Phillips 5. Úroveň – návratnost investic.

Dle **Kirkpatrickova/Phillipsova modelu** je tedy jedním z předmětů vyhodnocování **reakce** účastníků na vzdělávání. Základem tohoto vyhodnocování je určení jeho cíle, dále je nutná tvorba přehledné tabulky, podle které bude možnost kvantifikovat reakce, vytvořit normy, zajistit odpovědi všech účastněných osob a také by se měla zajistit důvěryhodnost a úplnost těchto odpovědí. Tyto odpovědi se musí poté porovnat s normami a kvantifikovat dle tabulky. Podle těchto informací lze např. určit, do jaké míry jsou účastníci se vzděláváním spokojeni. Dále se **hodnotí poznatky** o tom, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání, zda se byli účastníci schopni naučit novým věcem, zda jim to přineslo nové poznatky a změnil se jejich pracovní výkon k lepšímu, zda si osvojili nové postupy a zda se toto vzdělávání odrazilo na jejich vykonávané práci (Armstrong, 2007). Jedním ze způsobů, jak toto hodnocení uskutečnit, je provést testování před zahájením vzdělávacího procesu a po jeho ukončení, poté se porovnají výsledky z obou měření (Koubek, 2007). Hodnotí se také **chování** zaměstnanců po návratu z jejich vzdělávání, zda své nové znalosti a dovednosti

uplatňují při výkonu práce. Při **hodnocení výsledků** zjišťujeme přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje, jejich prospěšnost po stránce nákladové (Armstrong, 2007). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se orientuje na budoucnost, lze je chápat jako investici a zaměstnaneckou výhodu, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Dle Armstronga (2007) je poslední úrovní návratnost investic, která lze vypočítat pomocí vzorce:

---

Do nákladů na vzdělávání dle Bartoňkové (2010) zahrnujeme **náklady na vzdělávací program**, které obsahují náklady na lektory, náklady na realizační tým, poplatky za výuku, nájemné za prostory, za zařízení, parkovné, poštovné atd. Tato kategorie nákladů spadá do nákladů fixních, které nejsou závislé na počtu účastníků vzdělávání. Další kategorií jsou **náklady na účastníky**, kterým se také říká variabilní náklady, které jsou ovlivňovány počtem účastníků. Jsou to například náklady na přepravu účastníků, cestovné, stravování a ubytování, učební materiál. Při kalkulování procesu vzdělávání a rozvoje je důležité nevynechat žádnou položku, která by mohla ovlivnit rozhodování o investici do vzdělávání a rozvoje.

Během vyhodnocování vzdělávání a rozvoje je nutností zabývat se také **přínosy**, které z těchto procesů plynou. Mezi tyto přínosy dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) patří:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** - prostřednictvím vzdělávání se zvyšuje flexibilita, adaptabilita zaměstnanců a také jejich schopnost realizovat požadavky na zvyšování výkonu.
- **Lepší využití zařízení a systémů** - přínosů, z inovací a nákupu nových technologických zařízení, se firmy dočkají jen tehdy, pokud svým zaměstnancům zajistí vzdělávání na práci a manipulaci s tímto zařízením.
- **Zvýšení výkonu** - prostřednictvím vzdělávání a rozvoje se může zvýšit návratnost spotřebovaných zdrojů.
- **Snížení fluktuace** - vzdělávání a rozvoj můžou zaměstnanci považovat za výhodu, která je podněcuje k tomu, aby ve firmě zůstali.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců také přispívá na zvyšování spokojenosti zákazníků, neboť vzdělávání zaměstnanci mají větší úspěšnost plnit požadavky zákazníků.

Koubek (2007) tvrdí, že fáze vyhodnocování vzdělávání je obtížná v tom, že ne všechny prvky lze kvantifikovat a měřit. Nelze tak stoprocentně určit, jaký dopad měl program vzdělávání na zaměstnance a tím i na fungování organizace. Proto je pro podnik důležitý jakýkoliv pozitivní ohlas, jak už ze strany zaměstnanců, jejich nadřízených tak i ze strany zákazníků.

### 3. Charakteristika organizace

V této kapitole bude stručně popsána charakteristika restaurace Alfa, budou zmíněny zásady podnikání, struktura organizace, personální útvar a počet zaměstnanců. Bude čerpáno z interních dokumentů restaurace Alfa.

#### 3.1 O organizaci

Restaurace Alfa nabízí rychlé občerstvení a také doprovodné služby jako je například pořádání narozeninových oslav pro děti.

Restaurace Alfa navazuje příjemnou atmosféru jak pro rodiny s dětmi, tak i pro starší zákazníky, prostředí je také vhodné pro pracovní schůzky, setkání s přáteli a za velkou výhodou se může považovat i to, že se uvnitř restaurace nekouří, a proto zákazníci restaurace mohou tvořit jakékoli věkové skupiny.

Restaurace Alfa nediskriminuje uchazeče o zaměstnání, ke svým zaměstnancům přistupuje rovnocenně a stále modernizuje jak vzhled restaurace a pracovní prostředí, tak všechny procesy, které jsou součástí fungování organizace. Nabízí zaměstnání také prostřednictvím brigád a polovičních úvazků.

Klíčem k úspěšnosti restaurace Alfa je spokojenost zákazníků a svých zaměstnanců, proto nabízí svým zaměstnancům možnost profesního růstu, propracovaný a spravedlivý systém hodnocení, rovnost bez ohledu na úroveň pozice, flexibilitu, zvýšení profesní kvalifikace a uplatnění na trhu práce.

#### **Zásady podnikání**

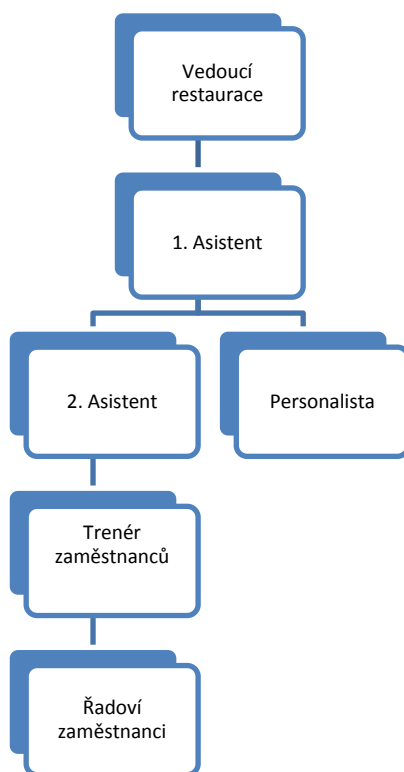
Hlavní cíl restaurace Alfa je spokojenost zákazníka, k dosažení tohoto cíle mu napomáhají zásady organizace, které stojí na čtyřech pilířích:

- **Kvalita** - dodržováním kvality se v restauraci Alfa rozumí nákup vysoce kvalitních surovin, dodržování pravidel skladování a využívání moderních technologií pro přípravu produktů.
- **Čistota** - restaurace Alfa je plně klimatizovaná, neustále v ní probíhá úklid všech prostorů, dbá se na hygienu a sanitaci celého prostředí restaurace.
- **Obsluha** – příjemná usměvavá obsluha, která je ochotna vyjít zákazníkovi vstříc.



- **Přiměřené ceny** – restaurace Alfa nabízí svým zákazníkům vysoce kvalitní produkty za přiměřené ceny, součástí nabídky jsou výhodná menu a také mnoho slev.

### Struktura organizace



**Obr. 3.1** Organizační struktura organizace

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních dokumentů restaurace Alfa.

Strukturu organizace, jak můžeme vidět na obrázku 3.1, tvoří **vedoucí organizace**, jehož hlavní úlohou je řízení restaurace Alfa, zastupuje ho **1. Asistent**. Na druhé úrovni struktury je pozice **2. Asistent**, kterou zastává více osob, které vedou jednotlivé oblasti restaurace (marketing, personál, ...), **Personalista** zabezpečuje činnosti související s pracovněprávním vztahem zaměstnanců a Restaurace Alfa. Třetí úroveň tvoří **Trenér zaměstnanců**, který se podílí na vzdělávání a rozvoji nových zaměstnanců. Poslední úroveň tvoří **Řadoví zaměstnanci**, jejichž pracovní náplň spočívá v přípravě a prodeji produktů a obsluze zákazníků, je to nejpočetnější skupina zaměstnanců.

Nyní blíže rozvedu pozici 2. Asistent:

- QSC (*Quality, Service and Cleannes*) - manažer zodpovídá za kvalitu surovin, obsluhu zákazníků, čistotu v restauraci.
- Marketing – manažer má na starosti reklamu restaurace, informace o nových kampaních.
- Trénink a personál – manažer má na starosti plánování směn zaměstnanců a trénink všech zaměstnanců, spolupracuje s Trenérem zaměstnanců.
- Profit – manažer objednává suroviny do restaurace, zodpovídá za jejich spotřebu podle FIFO

### **Ostatní informace**

Nyní pracuje v restauraci Alfa 41 zaměstnanců z toho 1 vedoucí pracovník a 6 liniových manažerů.

## **3.2 Personální útvar**

Struktura personálního útvaru se dělí do tří částí. První část, která je na nejvyšší úrovni, tvoří oddělení lidských zdrojů, které se nachází na centrále v Praze. Další dvě části jsou decentralizovány do jednotlivých restaurací. Druhou část tvoří personalista, který má na starosti administrativní činnosti restaurace. Třetí část tvoří liniovní manažeři. Oddělení lidských zdrojů se zabývá problematikou top managementu organizace a jsou platné pro celý řetězec restaurací. Především má na starosti sladění personálních strategií s celopodnikovými strategiemi. Také zodpovídá za školení manažerů jednotlivých restaurací (z hlediska jejich kariérního postupu) a přijímání zaměstnanců na kontrolní a manažerské pozice. Příjmem zaměstnanců do restaurace a administrativou stávajících zaměstnanců se stará personalista na druhé úrovni. Vzdělávání a rozvoj ostatních zaměstnanců má na starosti tréninkový manažer, který má pod sebou tréninkový tým. Personální strategií organizace je vytvořit takové pracovní prostředí, které bude přispívat spokojenosti a kvalitě zaměstnanců. Personální politikou je dodržování zásad organizace jako rovnost všech zaměstnanců, péče o mezilidské vztahy.

## **4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole je analyzován stávající proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa.

### **4.1 Aplikované metody**

Pro sběr dat byla provedena analýza interních dokumentů, dále byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem restaurace Alfa a na závěr byl zaměstnancům rozdán dotazník. Rozhovor s vedoucím pracovníkem probíhal osobně na základě připraveného seznamu otevřených otázek (viz Příloha 1).

Dotazník (viz Příloha 2) se skládá z 20-ti otázek, podle funkce byly použity filtrační, analytické, kontrolní a měřítkové otázky. Podle variant odpovědi byly použity uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. K zpracování zjištěných údajů bylo využíváno funkce počítačového programu MS Excel. Pro interpretaci zjištěných dat byly použity tabulky a koláčové, sloupcové, pruhové grafy.

### **4.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Všechna vstupní a odborná školení zaměstnanců jsou povinná a potřebná pro výkon práce ve firmě. Zaměstnanci jsou průběžně vzdělávání např. v technických znalostech, prezentačních dovednostech, zákaznické komunikaci, plánování a efektivním využívání času a hygienických pravidlech. Od pozice 1. Asistenta se vzdělávají v oblasti řízení restaurace a vedení lidí. Zaměstnanci jsou vzdělávání v rámci pracovní doby s plnou náhradou mzdy. Systém vzdělávání a rozvoje v restauraci Alfa je nastaven tak, že zaměstnanci se vzdělávají a rozvíjí na každé pracovní směně, po celou pracovní dobu jsou vedení svým nadřízeným, který jim poskytuje i případné rady a informace.

Podle potřeby jsou pořádány také firemní meetingy, kdy jsou zaměstnanci informováni o změnách, které v brzké době nastanou ve firmě. Jeden z meetingů byl uskutečněn například z důvodu zavedení e-learningu ve firmě, kdy vedoucí zaměstnanců vysvětlil podstatu této metody vzdělávání, jaký bude mít pro organizaci přínos a jak zjednoduší proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Všem zaměstnancům byly také věnovány informační materiály týkající se e-learningu. Na těchto schůzkách jsou také zodpovězeny případné dotazy zaměstnanců.

Během celého procesu vzdělávání a rozvoje jsou zaměstnanci kontrolováni, monitorováni a koučováni svými nadřízenými. Veškeré informace týkající se plánovaných školení jim vedení poskytuje prostřednictvím informačního systému Restinfo a informační nástěnky.

Restaurace Alfa se snaží svým zaměstnancům vytvořit přátelské prostředí, ve kterém se nikdo nebojí zeptat na to, co neví. Její snahou je také motivovat zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji a to nejen finanční odměnou, ale také kariérním růstem. Dále restaurace Alfa vyhláší „zaměstnance měsíce“ neboli nejlepšího pracovníka za období jednoho měsíce, tento zaměstnanec dostane lístky do kina a voucher na stravování v restauraci Alfa, zaměstnanci své kolegy také chválí za jejich dobře odvedenou práci.

#### **4.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

U přijímaných zaměstnanců restaurace Alfa není požadovaná praxe ani zkušenosti, každý nový zaměstnanec projde úvodním zaškolením, ve kterém ho naučí vše, co bude potřebovat pro výkon práce v restauraci.

Po důkladném zaškolení jsou zaměstnanci hodnoceni při své práci prostřednictvím čeklistu (hodnotící formulář). Tyto čeklisty jsou evidovány do firemního informačního systému, do kterého mají přístup všichni zaměstnanci, pod svým bezpečnostním kódem a heslem, ale mají přístup pouze k jejich údajům. Vedoucí pracovník svolává pravidelnou poradu personálního a trénink manažera a trenérů zaměstnanců, na které jsou probíráni jednotliví zaměstnanci a jejich výsledky vzdělávání a rozvoje. Při identifikaci vzdělávacích potřeb vzdělávání a rozvoje jsou používány metody pozorování a strukturovaného rozhovoru.

#### **4.2.2 Plánování vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců**

Filosofií restaurace Alfa je to, že by měli zaměstnanci projít všemi pracovišti, aby rozuměli celému chodu restaurace a tomu, jak jsou pracovní činnosti na jednotlivých pracovištích na sobě závislé a vzájemně propojeny. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je naplánován tak, aby se zaměstnanci naučili nejdříve ty nejjednodušší pracovní činnosti, které souvisejí s rutinní prací a postupně přecházeli ke složitějším pracovním činnostem, kde je také vyžadovaná kreativita a improvizace zaměstnanců, jejich schopnost komunikovat se zákazníkem a umět nabídnout právě to, co splní zákaznickou potřebu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má na starost trenér a personální manažer, který rozdělí nové zaměstnance jednotlivým trenérům zaměstnanců, kteří zodpovídají za jejich účast na školeních. Zaměstnanci jsou převážně vzdělávání přímo na pracovištích a doba jedné

vzdělávací akce většinou odpovídá jedné pracovní směně čili 8 hodin. Veškeré vzdělávání zaměstnanců je financováno restaurací Alfa. Zaměstnancům na vyšších pozicích je v rámci školení sestaven akční plán, který musí splnit.

V restauraci Alfa jsou využívány vzdělávací metody jak na pracovišti (Instruktáž při výkonu práce, Koučování, Pověření úkolem, Counselling, Rotace práce, Asistování), tak i mimo pracoviště (Přednáška, Přednáška s diskusí, E-learning, Outdoortraining). Zvolení metod závisí na povaze vzdělávací akce.

#### **4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

##### **Vstupní školení**

Každý zaměstnanec, který podepíše pracovní smlouvu, absolvuje tzv. vstupní školení, které se koná první den nástupu do práce.

Do vstupního školení je zahrnuto:

- BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci),
- HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*),
- Úvodní trénink.

Personalista formou přednášky školí nové zaměstnance z BOZP a z HACCP, kdy je seznámen s kritickými kontrolními body, při kterých vzniká riziko kontaminace potravin, a je mu vysvětleno, jak lze těmto rizikům předcházet. Zaměstnanci mají k dispozici studijní materiály. Po tomto školení píší z této problematiky test, po úspěšném zvládnutí testu začíná jejich úvodní trénink.

Během úvodního tréninku je zaměstnanec seznámen s důležitými informacemi, jako je např. plán směn, docházkový systém, organizační struktura firmy, systém vzdělávání, také je proveden celou restaurací.

Poté je zaměstnanec předán svému trenérovi, který mu vysvětlí základní standardy, které musí dodržovat při práci. Tyto standardy se týkají hlavně hygieny, komunikace, systému rotace produktů a surovin FIFO (*first in first out*), doby skladování surovin a produktů.

Na konci vstupního školení je zaměstnanci vypsána „Karta úvodního tréninku, ve které zaměstnanec potvrzuje, že byl obeznámen s veškerými potřebnými informacemi. Poté, co je

zaměstnanec obeznámen s těmito standardy, je v rámci adaptace doveden na pracoviště, kde mu začíná základní trénink. Ten je součástí odborného školení.

### **Odborná školení**

#### **a) Základní trénink**

Základní trénink trvá 3 – 6 měsíců, podle pracovní smlouvy, během této doby musí zaměstnanec projít všemi pracovišti, na kterých bude schopen samostatně a efektivně pracovat. Začíná v kuchyni, poté se stará o úklid restaurace a nakonec následuje práce za pokladnou. Po celou dobu je koučován svým trenérem.

Na novém pracovišti trenér instruktivně předvede práci, vysvětlí novému zaměstnanci správný pracovní postup podle norem a věnuje se mu po celou jeho pracovní směnu. Tak se zaměstnanec může pomalu zapojovat do pracovního procesu. Po skončení tréninku na novém pracovišti je zaměstnanci vypsán „úvodní čeklist“ daného pracoviště, který vypovídá o tom, že je zaměstnanec řádně proškolen na daném pracovním úseku. Na těch pracovištích, kde je zaměstnanec zaučen, může být kdykoliv bez ohlášení hodnocen prostřednictvím čeklistu. Hodnotí se např. dodržování pracovních postupů, celková komunikace zaměstnance, dodržování zásad restaurace Alfa a předepsaných standardů.

#### **b) Trénink trenérů zaměstnanců**

Aby se zaměstnanec stal trenérem, musí splnit akční plán, který mu sestaví vedení restaurace. Tento akční plán zahrnuje např. splnění pracovního hodnocení na 100 %, dále je pověřen úkolem, kdy má na starosti několik nových zaměstnanců a zodpovídá za jejich účast na školeních, za zhotovování jejich pracovního hodnocení. Během plnění akčního plánu mu manažeři dávají odborné rady a během jejich práce jsou také potencionální trenéři hodnoceni. Zaměstnanec je školen formou přednášek, jak správně trénovat nové zaměstnance, je mu poskytnut studijní materiál „Průvodce kvalitou“, který musí řádně nastudovat, aby byl schopen kontrolovat dodržování zásad kvality na pracovišti a poskytnout případné rady svým kolegům. Z této problematiky je poté psán test.

#### **c) Trénink manažerů**

Aby se trenér stal manažerem musí splnit akční plán, který zahrnuje jednorázový 14-ti denní kurz „Vedení lidí“, který se koná v Praze. Tento kurz má na starosti externí firma, která zaměstnancům zabezpečuje vzdělávání v oblasti vedení lidí a v oblasti řízení restaurace.

Tohoto kurzu se také účastní i personalista, který je navíc školen z pracovního práva. Na konci těchto kurzů musí úspěšně absolvovat test. Po celých 14 dní je zaměstnancům zajištěno ubytování, doprava a strava.

#### 4.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

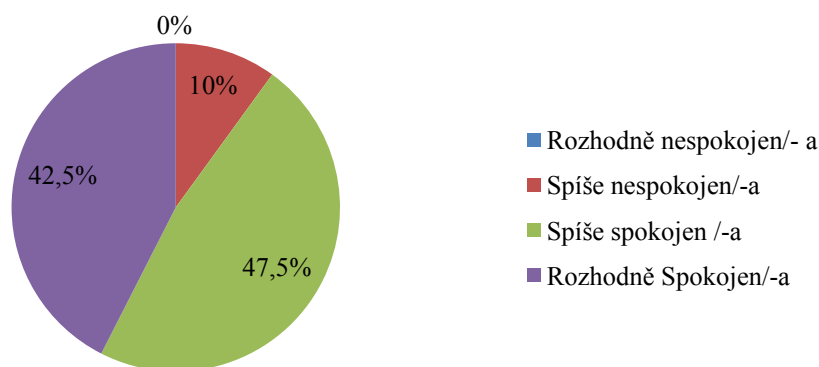
Vedení restaurace Alfa si uvědomuje, že nezáleží jen na tom, zda je člověk vzděláván, ale také na tom, zda své nové poznatky uplatňuje při své práci, jen tak považuje proces vzdělávání za efektivní. Nadřízení zaměstnanci kontrolují a hodnotí dosavadní a získané znalosti podřízených zaměstnanců, stále monitorují jejich chování při práci a zjištěné poznatky zapisují do čeklistů a následně je vyhodnocují. Pokud zaměstnanec čeklist splnil na určité procento, rozumí se, že je v dané oblasti zaškolen.

Zda je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Restauraci Alfa úspěšné, se projeví na jejich tržbách a celkové spokojenosti zákazníků. Restauraci Alfa také navštěvuje jednou za měsíc „Mystery shopper“, který hodnotí, jak čistotu restaurace, tak kvalitu obsluhy a jídla.

#### 4.3 Analýza vzdělávání a rozvoje prostřednictvím dotazníkového šetření

Vybraný zkoumaný vzorek respondentů pro analýzu vzdělávání a rozvoje tvořilo 40 zaměstnanců od pozice 1. Asistent až po řadové zaměstnance. V restauraci Alfa byly rozdány k vyplnění dotazníky 40 – ti zaměstnancům. Dotazník (viz Příloha 1) obsahoval 20 otázek z toho 1 otevřenou, 8 polootevřených, 1 filtrační, 3 identifikační a zbytek zjišťovacích. Na vyplnění dotazníků dohlížel vedoucí restaurace a návratnost dotazníků byla 100%.

##### Otázka č. 1: S procesem vzdělávání a rozvoje v restauraci Alfa jste celkově?

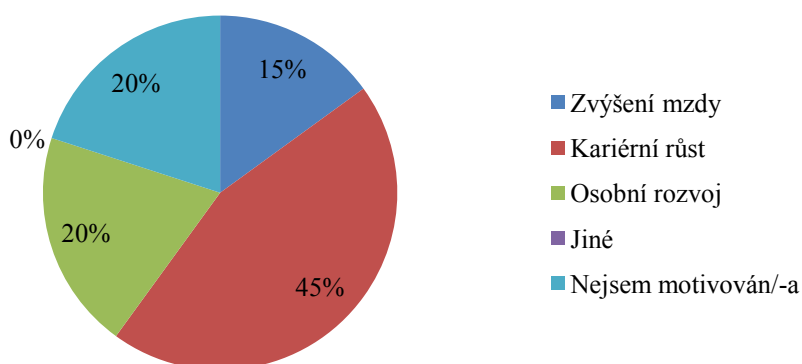


**Graf 4.1** Spokojenost se systémem vzdělávání a rozvoje

**Zdroj:** Vlastní zpracování

U první otázky měli respondenti možnost výběru ze čtyř odpovědí, podle toho, jak jsou spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Z grafu 4.1 je patrné, že většina respondentů je se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spokojena, pouhých 10% (4) respondentů je nespokojených. Přesněji 47,5% (19) respondentů je ve firmě spíše spokojených a 42,5% (17) rozhodně spokojených.

**Otázka č. 2: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji v restauraci Alfa?**



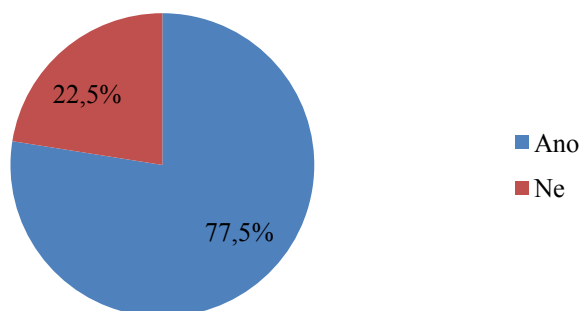
**Graf 4.2** Motivace ke vzdělávání a rozvoji

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na druhou otázku vyjadřují, co respondenty nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji v restauraci Alfa nebo zda vůbec motivování jsou. Z grafu 4.2 lze vyčíst, že 45% (18) respondentů nejvíce motivuje kariérní růst, 20% (8) respondentů nejvíce motivuje osobní rozvoj a 15% (6) respondentů nejvíce motivuje zvýšení mzdy. Dále lze z grafu vyčíst, že 20% neboli 8 respondentů není motivováno vůbec.



### Otázka č. 3: Konzultujete se svým nadřízeným o příležitostech Vašeho rozvoje?

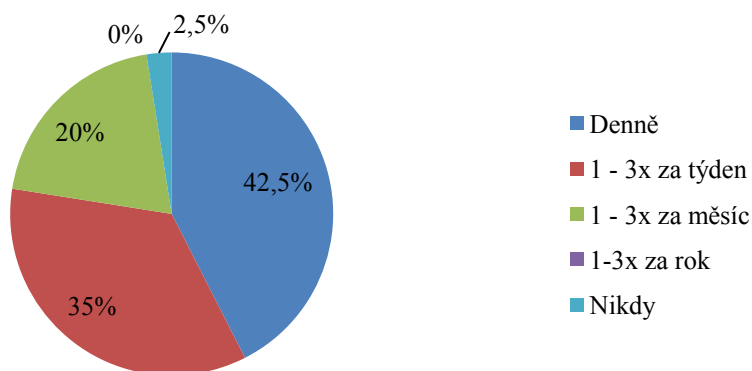


**Graf 4.3** Konzultace s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky bylo na výběr ze dvou možností, jak respondenti odpovídali na tuto otázku, je znázorněno v grafu 4.3. Téměř 78% respondentů konzultuje se svým nadřízeným o příležitostech rozvoje, což činí 31 respondentů, 22,5% (9) respondentů odpovědělo záporně. Z toho vyplývá, že respondenti mají možnost konzultovat se svým nadřízeným o příležitostech jejich rozvoje.

### Otázka č. 4: Jak často je nutné využít během Vaší pracovní doby cizí jazyk?



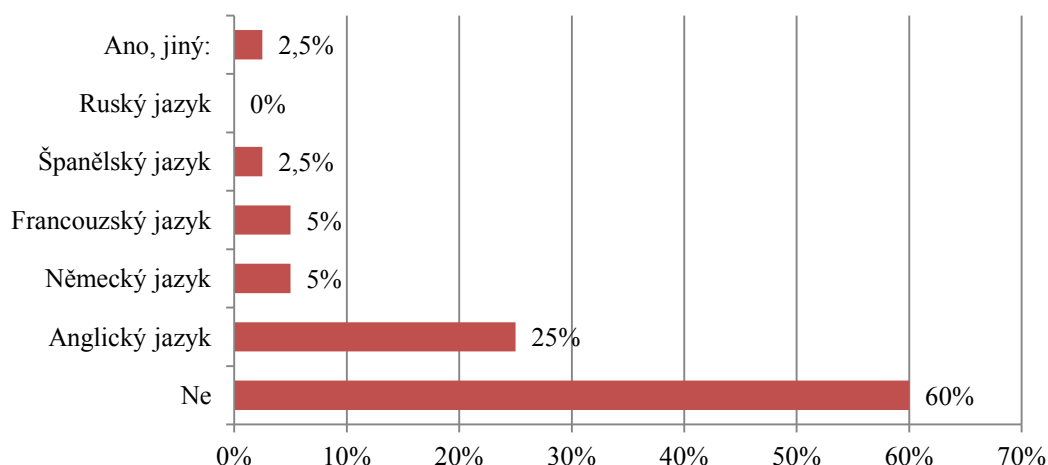
**Graf 4.4** Využití cizího jazyka

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky bylo respondentům nabídnuto pět možností odpovědi. Z grafu 4.4 vyplývá, že více než u tří čtvrtin respondentů je nutné využít při práci cizí jazyk, z toho u 42,5% (17) respondentů denně, 35% (14) respondentů 1-3x za týden a 20% (8) respondentů 1-3x za rok.

Jeden respondent nemusel nikdy využít cizí jazyk. U tohoto respondenta probíhá zkušební doba, tudíž se ještě nemusel dostat do styku se zahraničním zákazníkem.

**Otázka č. 5: Postrádáte v restauraci Alfa možnost navštěvovat kurz cizího jazyka?**

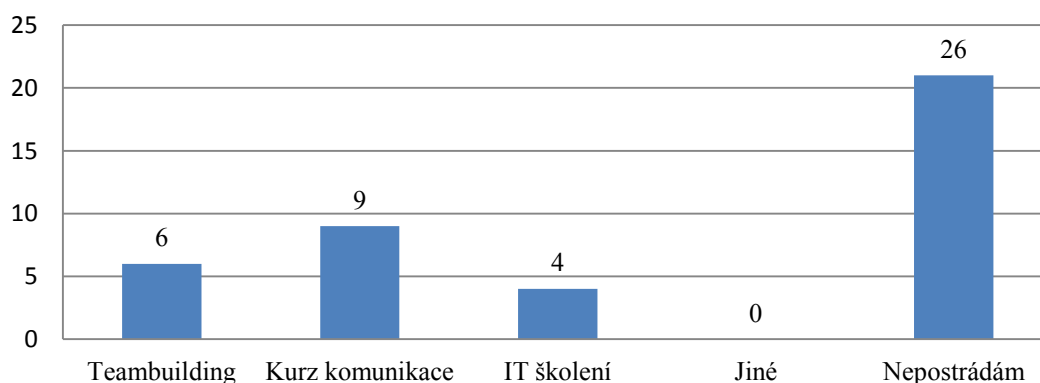


**Graf 4.5** Kurz cizího jazyka

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondenti postrádají kurz cizího jazyka, popřípadě o který konkrétní cizí jazyk mají zájem. V grafu 4.5 je znázorněno, že 60% (24) respondentů kurz cizího jazyka nepostrádá, 25% (10) respondentů má zájem o Anglický jazyk, 5% (2) respondentů má zájem o Francouzský jazyk, 2,5% (1) respondentů má zájem o Německý jazyk. Možnost odpovědi „jiné“ využil pouze jeden respondent, který projevil zájem o Italský jazyk.

**Otázka č. 6: Jaké další vzdělávací kurzy v restauraci Alfa postrádáte?**



**Graf 4.6** Ostatní kurzy

Zdroj: Vlastní zpracování

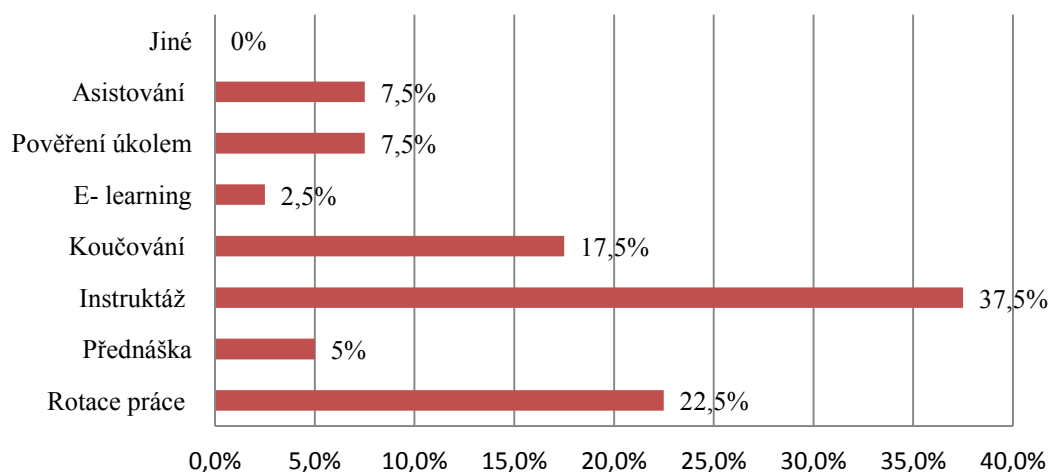
U této otázky byla možnost i více odpovědí. Z grafu 4.6 je patrné, že nejčastější odpověď respondentů na tuto otázku byla „Nepostrádám“. U těch respondentů, kteří postrádají vzdělávací kurzy, byla nejčastější odpověď Kurz komunikace, poté Teambuilding a o IT školení mají respondenti nejmenší zájem. Pro lepší přehled je umístění a četnost jednotlivých kurzů znázorněno v tabulce 4.1.

**Tab. 4.1** Četnost a umístění kurzů

|                        | Místo | Četnost |
|------------------------|-------|---------|
| <b>Kurz komunikace</b> | 1     | 9       |
| <b>Teambuilding</b>    | 2     | 6       |
| <b>IT školení</b>      | 3     | 4       |

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 7: Jakou metodou jste nejčastěji v restauraci Alfa vzděláván/-a?

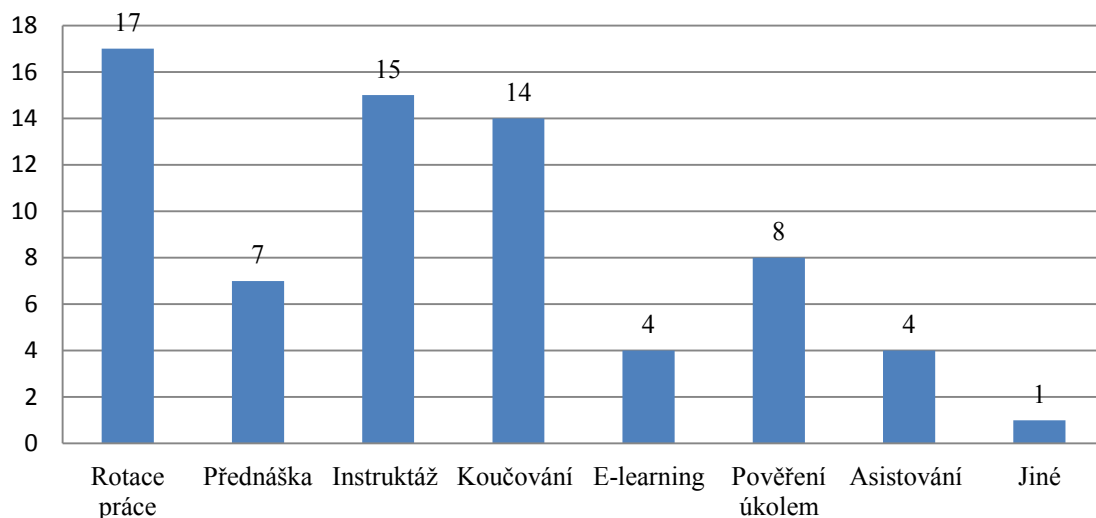


**Graf 4.7** Nejčastější metoda vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí sedmé otázky bylo zjištěno, jaké metody vzdělávání Restaurace Alfa nejčastěji používá. Z grafu 4.7 vyplývá, že nejčastější využívanou metodou je Instruktáž s 37,5% (15), na druhém místě je Rotace práce s 22,5% (9), a třetí nejčastěji využívanou metodou je Koučování (7).

#### Otázka č. 8: Jakou metodu vzdělávání v restauraci Alfa preferujete?



**Graf 4.8** Preferovaná metoda vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti možnost i více odpovědí a jak lze z grafu č. 4.8 vyčíst, tak toho využili. Nejpreferovanější metodou vzdělávání je metoda Rotace práce, jako druhá Instruktaž a třetí nejpreferovanější metodou je Koučování viz graf 4.8. Pro lepší přehlednost je pořadí s četnostmi znázorněno v tabulce 4.2. Pouze jedenkrát se objevila možnost „Jiné“, ale bohužel respondent neuvedl, o jakou konkrétní metodu se jedná.

**Tab. 4.2** Umístění a četnost metod vzdělávání

|                         | Místo | Četnost |
|-------------------------|-------|---------|
| Rotace práce            | 1     | 17      |
| Instruktaž              | 2     | 15      |
| Koučování               | 3     | 14      |
| Pověření úkolem         | 4     | 8       |
| Přednáška               | 5     | 7       |
| E-learning a Asistování | 6     | 4       |
| Jiné                    | 7     | 1       |

Zdroj: Vlastní zpracování

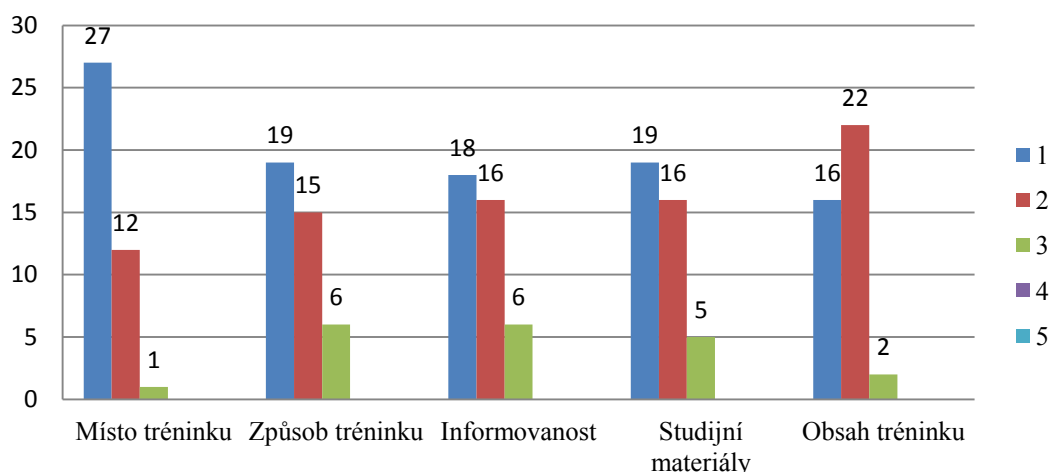
Na základě srovnání odpovědí na otázku č. 7 a č. 8 vyplývá shoda preferovaných a skutečně praktikovaných metod viz Tab. 4.3.

**Tab. 4.3** Nejčastěji praktikovaná a preferovaná školení

|                       | Preferuje firma | Preferují zaměstnanci |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>Rotace práce</b>   | 9               | 17                    |
| <b>Přednáška</b>      | 2               | 7                     |
| <b>Instruktaž</b>     | 15              | 15                    |
| <b>Koučování</b>      | 7               | 14                    |
| <b>E- learning</b>    | 1               | 4                     |
| <b>Pověření úkol.</b> | 3               | 8                     |
| <b>Asistování</b>     | 3               | 4                     |
| <b>Jiné</b>           | 0               | 1                     |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9: Oznámkuje spokojenost s průběhem odborných školení (trénink) v restauraci Alfa.**



**Graf 4.9** Známkování spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

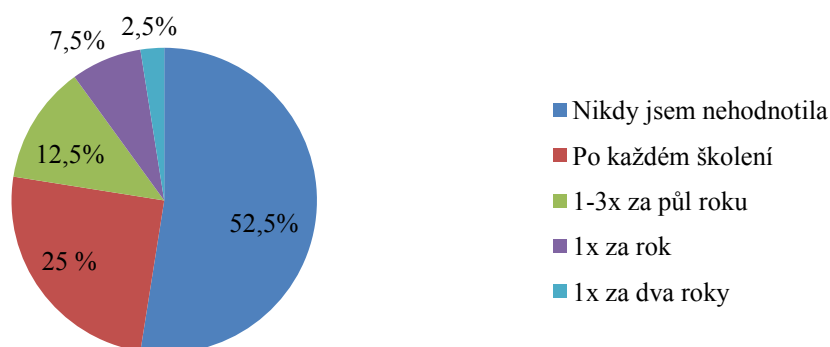
U otázky č. 9 měli respondenti za úkol oznámkovat (1 velmi spokojen, ..., 5 velmi nespokojen) jednotlivé prvky odborného školení, jako je místo tréninku, způsob tréninku, informovanost, studijní materiály a obsah tréninku. Z grafu 4.9 je patrné, že nejčastějšími známkami je 1 a 2, nikdo z respondentů neoznačil žádný z těchto prvků známkou 4 ani 5.

V tabulce 4.4 je uveden vážený průměr hodnocení jednotlivých prvků odborného školení. Nejnížší vážený průměr má místo tréninku (1,350), a nejhorší výsledek má informovanost (1,700).

**Tab. 4.4** Průměrné hodnocení

|    |                    | Průměrné hodnocení |
|----|--------------------|--------------------|
| 1. | Místo tréninku     | 1,350              |
| 2. | Studijní materiály | 1,650              |
| 3. | Obsah tréninku     | 1,650              |
| 4. | Způsob tréninku    | 1,675              |
| 5. | Informovanost      | 1,700              |
|    | <b>Celkem</b>      | 1,605              |

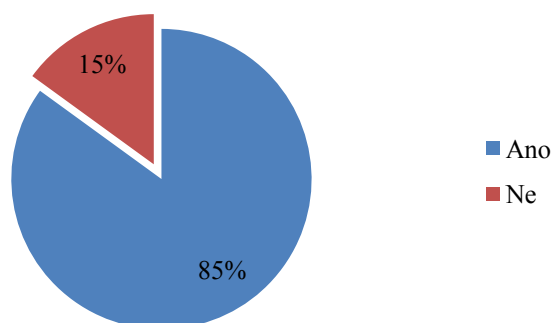
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10: Jak často hodnotíte průběh vzdělávací akce v restauraci Alfa?****Graf 4.10** Frekvence hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, jak často a jakým způsobem nebo zdali vůbec respondenti hodnotí průběh vzdělávací akce. Měli také uvést, jakou formou hodnotí průběh vzdělávání. Z grafu 4.10 lze vyčíst, že více jak polovina respondentů přesněji 52,5% (21) nikdy nehodnotila průběh vzdělávací akce. Pouze 25% (10) respondentů hodnotí průběh po každém školení, 7,5% (3) respondenti hodnotí 1x za rok a 2,5% (1) respondentů hodnotí 1x za rok. Respondenti uvedli, že hodnotí ústní formou, jen ve dvou případech uvedli jako formu hodnocení dotazník, tito dva respondenti průběh vzdělávací akce hodnotí však 1x za rok.

**Otázka č. 11: Máte v restauraci Alfa vytvořený plán osobního rozvoje?**

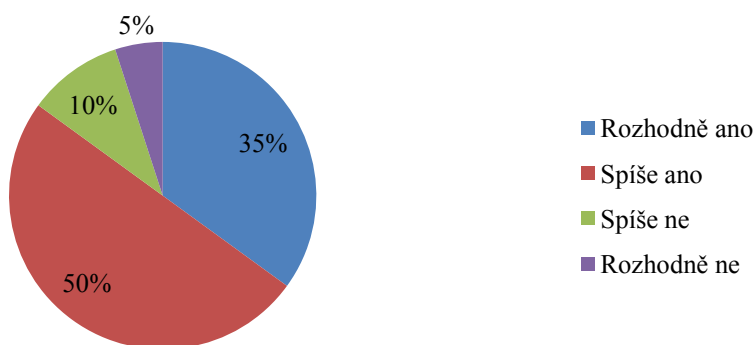


**Graf 4.11** Plán osobního rozvoje

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.11 je zjevné, že 85% (34) má vytvořen plán osobního rozvoje. Je třeba také zmínit, že existuje vztah mezi konzultací a plánem osobního rozvoje, podrobnější informace jsou uvedeny níže v tabulce 4.7.

**Otázka č. 12: Jste dostatečně informován/-a o vzdělávacích aktivitách pořádaných v restauraci Alfa?**

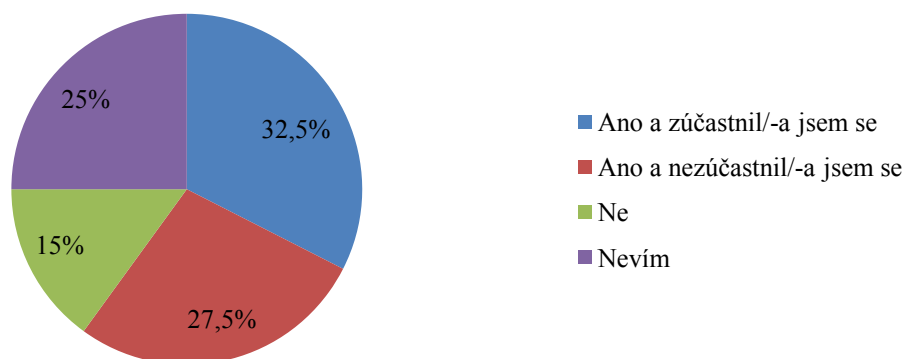


**Graf 4.12** Informovanost o vzdělávacích aktivitách

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky měli respondenti možnost vyjádřit, zda jsou dostatečně informováni o aktivitách pořádaných v restauraci Alfa. Z grafu 4.12 je patrné, že 85% (34) respondentů se domnívá, že je dostatečně informovaných o vzdělávacích aktivitách. Ale podle odpovědí na následující otázku č. 13 bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci zase tak dobře informováni nejsou.

**Otázka č. 13: Pořádá restaurace Alfa pro zaměstnance sportovní aktivity na posílení  
týmové práce?**



**Graf 4.13** Sportovní aktivity

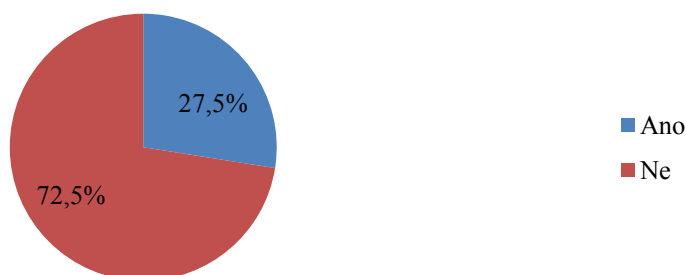
Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo za prvé zjistit, zda restaurace Alfa pořádá pro své zaměstnance nějaké sportovní aktivity, zda se zaměstnanci těchto aktivit účastní a za druhé potvrdit nebo vyvrátit dostatečnou informovanost respondentů o vzdělávacích aktivitách, která byla součástí otázky č. 12. Z grafu 4.13 je zřetelné, že 32,5% (13) respondentů odpovědělo „Ano a zúčastnil/-a jsem se“, 27,5% (11) respondentů odpovědělo „Ano a nezúčastnil/-a jsem se“, 15% (6) respondentů odpovědělo „Ne“ a 25% (10) respondentů neví.

Z toho vyplývá, že více jak polovina respondentů ví, že tuto sportovní aktivitu firma pořádá, 25 % (10) respondentů netuší, zda tuto sportovní aktivitu firma pořádá a 15% (6) respondentů tvrdí, že nepořádá.



**Otázka č. 14: Vzděláváte se nad rámec povinného firemního školení, tedy z vlastní iniciativy?**



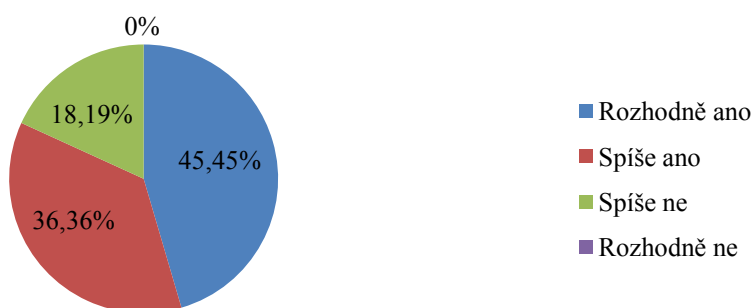
**Graf 4.14** Vzdělávání z vlastní iniciativy

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky této otázce bylo zjištěno, zda se respondenti vzdělávají z vlastní iniciativy, z grafu 4.14 je zřetelné, že 72,5% (29) respondentů se nevzdělávají nad rámec povinného firemního školení a 27,5% (11) se nad rámec povinného školení vzdělává. Respondenti měli také možnost uvést, jak se vzdělávají. Uvedli, že se vzdělávají konzultacemi s nadřízeným (nejčastější odpověď), čtením odborných knih, studiem na VŠ, samostudiem Anglického jazyka, zdokonalování v počítačových dovednostech.

Tato otázka byla filtrační a na následující 2 otázky (č. 15, č. 16) odpovídali jen ti respondenti, kteří se vzdělávají nad rámec povinného firemního vzdělávání.

**Otázka č. 15: Je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce v restauraci Alfa?**

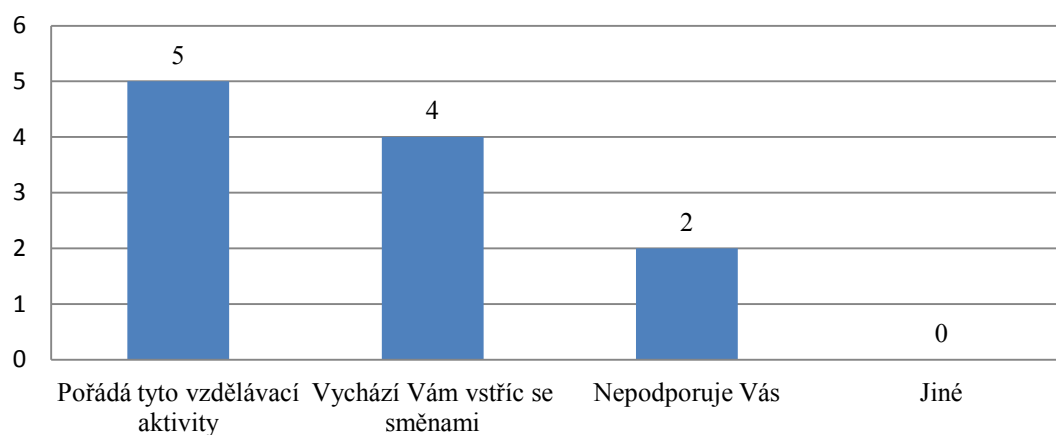


**Graf 4.15** Potřeba sebevzdělávání při výkonu práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda sebevzdělávání zaměstnanců je potřebné pro výkon jejich práce, 45,45% (5) respondentů opovědělo „Rozhodně ano“, 36,36% (4) respondentů odpovědělo „Spíše ano“, 18,18% (2) respondentů odpovědělo „Spíše ne“ viz Graf 4.15. Z toho vyplývá, že u více jak tři čtvrtiny respondentů, kteří se vzdělávají nad rámec povinného firemního školení, je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu jejich práce. Následně v otázce č. 16 jsou respondenti dotazováni na to, zda je zaměstnavatel nějakým způsobem podporuje v tomto sebevzdělávání.

#### Otázka č. 16: Jak Vás podporuje při tomto sebevzdělávání zaměstnavatel?



**Graf 4.16** Podpora zaměstnavatele

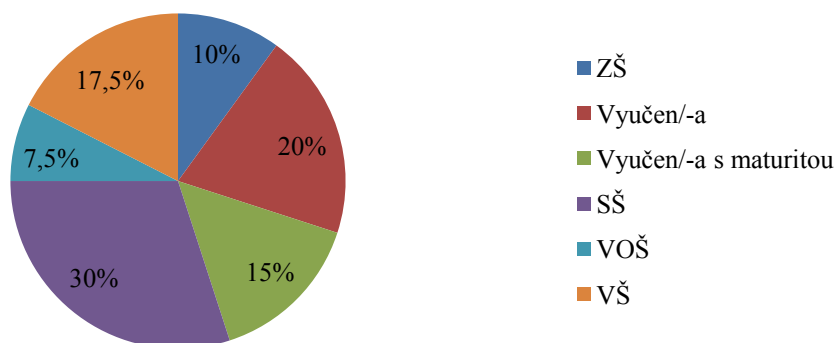
Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce byla možnost zakroužkovat i více odpovědí. Z grafu 4.16 lze vyčíst, že ve většině případů jsou respondenti podporováni zaměstnavatelem. A to tak, že pořádá tyto vzdělávací aktivity, nebo jim alespoň vychází vstříc se směnami. Nastaly pouze dva případy, kde podpora ze strany zaměstnavatele není.

#### Otázka č. 17: Zde můžete napsat další připomínky k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa.

Možnosti sdělit další připomínky využili jen 3 respondenti a jejich odpovědi zněly ve smyslu, že kdyby měli vyšší plat, měli by větší chuť pracovat a vzdělávat se.

#### Otázka č. 18: Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

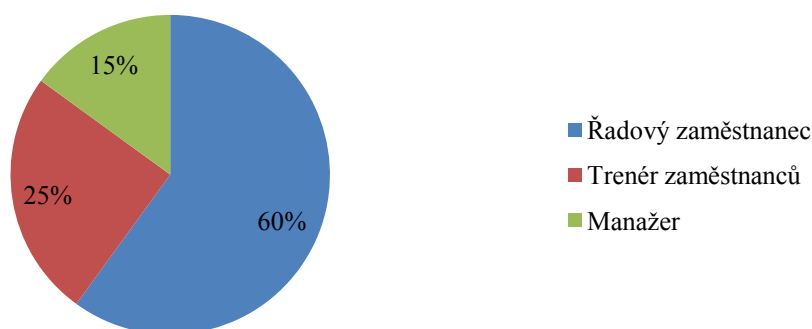


**Graf 4.17** Vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.17 lze vyčíst, že složení respondentů z hlediska vzdělání je různorodé. 10% (4) respondentů odpovědělo, že jejich nejvyšším dosaženým vzděláním je ZŠ, 20% (8) respondentů odpovědělo „Vyučen/-a“, 15% (6) respondentů je vyučených s maturitou, 30% (12) respondentů odpovědělo „VOŠ“ a 17,5% (7) respondentů má vysokoškolské vzdělání.

#### Otázka č. 19: Vaše pracovní pozice?



**Graf 4.18** Pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

V restauraci Alfa pracuje 24 řadových zaměstnanců, 10 trenérů zaměstnanců a 6 Manažerů viz Graf 4.18. Z toho vyplývá, že nejvyšší zastoupení v restauraci Alfa činí řadoví zaměstnanci a nejméně početnou skupinou tvoří manažeři. Z těchto zjištění také vyplývá, že na jednoho trenéra zaměstnanců spadají 2 až 3 řadoví zaměstnanci.

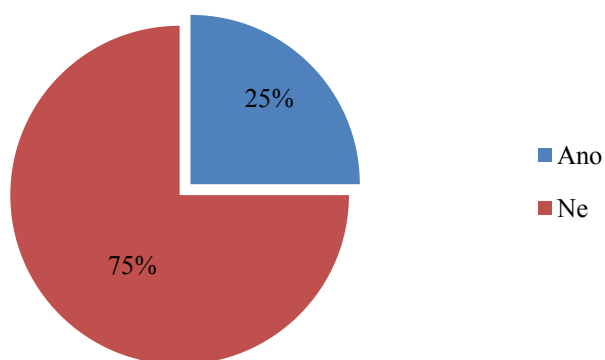
Z tabulky 4.5 lze vyčíst pracovní pozice zaměstnanců a zároveň jejich ukončené vzdělání. Z toho vyplývá, že manažerem v restauraci Alfa se nemusí vždy stát jen lidé s vysokoškolským vzděláním.

**Tab. 4.5** Vzdělání a pracovní pozice

| Pozice             | ZŠ       | Vyučen   | Vyučen s maturitou | SŠ        | voš      | vš       | Celkem    |
|--------------------|----------|----------|--------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| Řadový zaměstnanec | 4        | 8        | 4                  | 7         |          | 1        | 24        |
| Trenér             |          |          | 2                  | 3         | 1        | 4        | 10        |
| Manažer            |          |          |                    | 2         | 2        | 2        | 6         |
| <b>Celkem</b>      | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>6</b>           | <b>12</b> | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>40</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 20: Jste v restauraci Alfa nyní ve zkušební době?**



**Graf 4.19** Zkušební doba

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 4.19 lze vyčíst, že 75% (30) respondentů je nyní ve zkušební době a 25% (10). Z toho vyplývá, že většina respondentů je v restauraci Alfa zaměstnaná déle než 3 měsíce.

Jak už bylo zmíněno dříve při interpretaci dat u otázky č. 3, existuje vztah mezi plánem rozvoje a konzultací s nadřízeným. Bylo zjištěno, že respondenti, kteří konzultují se svým nadřízeným, mají ve většině případů vytvořen osobní plán rozvoje. Tyto data jsou zobrazeny viz Tab 4.6. Dále z této tabulky vyplývá, že ti respondenti, kteří mají vytvořen plán osobního rozvoje, jsou nyní ve většině případů už po zkušební době.

**Tab. 4.6** Plán rozvoje, zkušební doba, konzultace

|               | Plán rozvoje |             |          |             |           |
|---------------|--------------|-------------|----------|-------------|-----------|
|               | Ano          |             | Ne       |             |           |
| Konzultace    | Zkušební     | Po zkušební | Zkušební | Po zkušební | Celkem    |
| Ano           | 6            | 22          |          | 3           | 31        |
| Ne            | 2            | 4           | 2        | 1           | 9         |
| <b>Celkem</b> | <b>8</b>     | <b>26</b>   | <b>2</b> | <b>4</b>    | <b>40</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Shrnutí dotazníkového šetření**

Pro interpretaci zjištěných dat byly použity koláčové, sloupcové, pruhové grafy a také tabulky.

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 90% (36) respondentů je s procesem vzdělávání a rozvoje celkově spokojeno. Což lze předpokládat za velice uspokojující výsledek. Co se týče motivace, jsou zaměstnanci nejvíce motivováni možnostmi kariérního růstu, bohužel 20% (8) zaměstnanců není motivováno vůbec. 10% (4) respondentů v otevřené otázce uvedlo, že kdyby měli větší plat, byli by více motivováni ke vzdělávání a rozvoji. Dále bylo zjištěno, že 77,5% (31) respondentů konzultuje se svým nadřízeným o příležitostech jejich rozvoje a většina z nich má také vytvořen plán osobního rozvoje, z toho vyplývá, že pokud se zaměstnanci chtějí rozvíjet, musí také vynaložit vlastní iniciativu.

Je třeba také zmínit, že 77,5% (31) respondentů využívá při práci cizí jazyk často, zbytek jen zřídka nebo nikdy. Pouze 40% (16) respondentů má zájem o kurz cizího jazyka. Z těchto 75,5% (31) respondentů bylo všech 6 manažerů, z nichž 4 manažeři projevíli zájem o anglický jazyk a 1 manažer o italský jazyk. Dále měli respondenti možnost zvolit další kurz, o který mají zájem, více než polovina respondentů však zájem o další kurzy nemá. Respondenti projevíli největší zájem o kurz komunikace, to je také pochopitelné, neboť správná komunikace je důležitá jak v rámci spolupráce s kolegy, tak při jednání se zákazníkem.

Nejčastější 3 využívané a preferované metody vzdělávání v restauraci Alfa jsou Koučování, Instruktáž a Rotace práce, z čehož se dá usoudit, že existuje shoda mezi preferovanými metodami firmy a preferovanými metodami zaměstnanců. Při známkování spokojenosti s průběhem odborných školení má nejlepší výsledek místo tréninku (s hodnotou 1,350) a nejhůře dopadla informovanost (s hodnotou 1,7), i když je třeba zmínit, že nejlepší udělená známka byla jednička a nejhorší trojka.

Jen 25% (10) respondentů hodnotí průběh vzdělávací akce po každém školení a to ústní formou. Zde je také nutné podotknout, že ti respondenti, kteří hodnotili v dotazníku průběh vzdělávání například trojkou, nemusí mít v restauraci Alfa ani možnost ohodnotit průběh vzdělávací akce, a tak vedení nemůže zvýšit spokojenost zaměstnanců se vzděláváním.

85% (34) respondentů uvedlo, že je dostatečně informovaných o vzdělávacích aktivitách v restauraci Alfa, avšak na otázku, zda firma pořádá sportovní aktivity na posílení týmové práce, už byly odpovědi rozdílné. Z toho vyplývá, že zaměstnanci v restauraci Alfa nejsou až tak informováni, jak se domnívají.

Pouze 27,5% (11) respondentů se vzdělává nad rámec povinného firemního školení, z toho více jak tři čtvrtiny tvrdí, že toto vzdělávání je potřebné při výkonu práce v restauraci Alfa a ve většině případů jsou respondenti podporováni zaměstnavatelem při tomto sebevzdělávání.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že na to, aby se zaměstnanec stal manažerem, nemusí mít zásadně vysokou školu.

## **5. Návrhy a doporučení**

Na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje v restauraci Alfa, jsou v této kapitole uvedeny návrhy a doporučení na případná zlepšení.

### **Informovanost o pořádaných školeních**

Přestože mají zaměstnanci ve firmě možnost využívat e-learning a interní informační systém, měl by jejich nadřízený dohlížet na dostatečnou informovanost zaměstnanců ohledně průběhu vzdělávání a rozvoje a také o plánovaných a pořádaných vzdělávacích aktivitách v restauraci Alfa. To lze zařídit osobní konzultací s nadřízeným, další možností je, že by zaměstnanci prostřednictvím Restinfa potvrdili přečtení o dané události, kde by poté nadřízený zaměstnanec mohl zkontrolovat potvrzení od jednotlivých zaměstnanců.

### **Zvýšení sportovních aktivit**

Na základě rozhovoru s vedoucím restaurace bylo zjištěno, že sportovní aktivity na posílení týmové spolupráce jsou pořádány jen jednou ročně a to pro omezený počet zaměstnanců, přesněji pro 8. Je to docela malý počet na to, že je vyžadovaná spolupráce mezi všemi zaměstnanci restaurace Alfa. Proto je dalším doporučením zvýšení frekvence a kapacity týmových aktivit. Navrhovanou aktivitou na posílení týmové práce je zúčastnění se tréninku dračích lodí klubu Hana Dragons, který působí v okolí restaurace Alfa. Další z návrhů je celoroční pronájem tělocvičny v sokolovně, která se nachází ve stejném městě jako restaurace Alfa. Pronájem této tělocvičny (na dvě hodiny týdně) by stál za rok 26 000 Kč.

### **Hodnotící formulář**

Zaměstnanci restaurace Alfa jsou během své práce a po absolvovaném školení hodnoceni prostřednictvím čeklistu, ale ve většině případu nemají možnost vyjádřit svojí spokojenost či nespokojenost s tréninkem. Proto lze považovat za jednu z příležitostí, ke zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje, zavedení hodnotícího formuláře pro účastníky tréninku, díky kterému zaměstnanci budou moci vyjádřit spokojenost či nespokojenost s absolvovaným školením. Tento hodnotící formulář by mohl být online jako součást interního informačního systému například formou vloženého modulu nebo aplikace, návrh hodnotícího formuláře dle Vodáka, Kucharčíkové (2011, str. 222) je zobrazen v Příloze 3.

## **Kurz cizího jazyka**

Většina zaměstnanců v dotazníku uvedla, že nemají zájem o kurz cizího jazyka, ale je známo, že restaurace s rychlým občerstvením navštěvuje spousta zahraničních zákazníků, a to vyžaduje u zaměstnanců znalost cizího jazyka na komunikativní úrovni. Nutnost znalosti cizího jazyka se také potvrdila dotazníkovým šetřením, kdy většina zaměstnanců uvedla, že používá při své práci cizí jazyk denně nebo 1 krát týdně. Proto je dalším návrhem na zlepšení kurz anglického jazyka, neboť zaměstnanci projevili nejčastěji zájem právě o anglický jazyk. Kurzy cizího jazyka nabízí v okolí restaurace Alfa cca 20 jazykových škol. (Firmy.cz, 2014). Na základě kladných referencí a přijatelné ceny je vhodným výběrem např. jazyková škola Perfect English. Jazyková škola Perfect English se zaměřuje na výuku anglického jazyka všech pokročilostí, firmy si mohou vybrat českého lektora nebo rodilého mluvčího, zda mají zájem o výuku obecné nebo obchodní angličtiny. Jedna hodinová výuka obecné angličtiny pro 10 a více studentů s českým lektorem by stála 480 Kč. (Perfect English, 2014). Kdyby zaměstnanci navštěvovali tento kurz jednou týdně po dvou hodinách, za rok by celková suma dosáhla cca 46 000 Kč. Návrhem je, aby byl tento kurz zaměstnancům financován v plné výši. Způsobem ověření, zda se zaměstnanci během absolvování kurzu něco naučili, bude znalostní test. Ti zaměstnanci, kteří v testu neuspějí, budou muset náklady na kurz uhradit.

## **Motivace**

Čím více budou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání a rozvoji, tím více se zefektivní celý proces vzdělávání a rozvoje. Tudíž by se mělo v restauraci Alfa zapracovat na zvýšení motivace svých zaměstnanců, neboť někteří v dotazníku uvedli, že nejsou motivováni vůbec.

Ačkoli jsou zaměstnanci s procesem vzdělávání a rozvoje spíše spokojeni, mělo by se brát na zřetel, že lze vždy najít nějaké příležitosti ke zlepšení.



## 6. Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, cílem celé bakalářské práce bylo na základě analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa doporučit návrhy na jeho zlepšení.

V teoretické části byly shrnuty teoretické poznatky, týkající se lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů, úlohy personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců, a nakonec popsány jednotlivé části procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě teoretických východisek byla zahájena tvorba druhé, praktické části, pro kterou byla vybrána restaurace rychlého občerstvení, v bakalářské práci nazývána „restaurace Alfa“.

V praktické části byla uvedena charakteristika organizace a dále provedena analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci. Analýza probíhala pomocí polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím restaurace Alfa, analýzou interních materiálů restaurace Alfa a dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 20- ti otázek, podle funkce byly použity filtrační, analytické, kontrolní a měřítkové otázky. Podle variant odpovědi byly použity uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. K zpracování zjištěných údajů bylo využíváno funkce počítačového programu MS Excel. Pro interpretaci zjištěných dat byly použity tabulky a koláčové, sloupcové, pruhové grafy.

Dotazníkové šetření proběhlo přímo v restauraci Alfa, kdy bylo rozdáno 40 dotazníků všem zaměstnancům od pozice 1. Asistent až po řadové zaměstnance. Návratnost byla stoprocentní, zaměstnanci mohli vyjádřit svojí spokojenost s procesem vzdělávání a rozvoje, zájem o vzdělávací kurzy, dále měli možnost ohodnotit průběh vzdělávacích akcí a v poslední řadě uvést co je ke vzdělávání a rozvoji motivuje.

Přestože mají v restauraci Alfa poměrně efektivní proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, byly na základě analýzy doporučeny návrhy ke zlepšení. Některé z těchto doporučení bylo zajistit lepší informovanost zaměstnanců o pořádaných školeních, dále aby bylo zaměstnancům umožněno hodnotit průběh vzdělávacích akcí prostřednictvím hodnotícího formuláře a dalším návrhem byla možnost navštěvovat kurz anglického jazyka.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, Praha : Grada, 2010. ISBN:978-80-247-2914-5.
3. BLÁHA, Jiří, Mateiciuc, Aleš a Zdeňka Kaňáková. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. CLEGG, Brian a Paul BIRCH. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press, 2004, ix, 258 s. ISBN 80-251-0356-0.
5. DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie-krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. JACKSON, Susan E, Randall S SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, c2012, xxviii, 668 p. ISBN 1-111-58022-7.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN:978-80-247-2497-3.
12. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-2497-3.

13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. MARTIN, David. *Personalistika od A do Z:[výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe]*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
15. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, xxix, 592 p. ISBN 0-324-54275-5.
16. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
17. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
18. WEIHRICH, Heinz, Mark V. CANNICE a Harold KOONTZ. *Management: a global and entrepreneurial perspective*. 13th ed. New Delphi : Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-07-070072-7.
19. Zákoník práce
20. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

## **Internetové zdroje**

21. PERFECT ENGLISH. Firemní a individuální výuka v Olomouci. Angličtina.cz [online]. [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.anglictina.cz/firemni-kurzy.php?city=3>
22. Katalog firem a institucí - Firmy.cz [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Vyukove-sluzby/Jazykove-skoly/Anglicky-jazyk/kraj-olomoucky/olomouc>.

## **Další zdroje**

Interní dokumenty firmy

## **Seznam zkratek**

|       |   |
|-------|---|
| BOZP  | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci   |
| FIFO  | First in, first out (metoda první dovnitř-první ven)                                      |
| HACCP | Hazard analysis and critical control point (analýza nebezpečí a kritické kontrolní body)  |
| ISO   | International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizace) |
| IT    | Informační technologie  |
| QSC   | Quality Service and Cleanness (kvalita, servis a čistota)                                 |
| ROI   | Return on investment (návratnost investic)  |
| SMART | Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely                                    |

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

|  |    |
|--|----|
| Obr. 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....             | 9  |
| Obr. 2.2 Kolbův cyklus učení .....                           | 11 |
| Obr. 2.3 Maslowova pyramida potřeb.....                      | 15 |
| Obr. 2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....  | 17 |
| Obr. 2.5 Analýza potřeb vzdělávání- oblasti a metody .....   | 18 |
| Obr. 3.1 Organizační struktura organizace .....              | 30 |
| <br>   |    |
| Graf 4.1 Spokojenost se systémem vzdělávání a rozvoje .....  | 36 |
| Graf 4.2 Motivace ke vzdělávání a rozvoji .....              | 37 |
| Graf 4.3 Konzultace s nadřízeným.....                        | 38 |
| Graf 4.4 Využití cizího jazyka .....                         | 38 |
| Graf 4.5 Kurz cizího jazyka .....                            | 39 |
| Graf 4.6 Ostatní kurzy.....                                  | 39 |
| Graf 4.7 Nejčastější metoda vzdělávání.....                  | 40 |
| Graf 4.8 Preferovaná metoda vzdělávání .....                 | 41 |
| Graf 4.9 Známkování spokojenosti .....                       | 42 |
| Graf 4.10 Frekvence hodnocení .....                          | 43 |
| Graf 4.11 Plán osobního rozvoje.....                         | 44 |
| Graf 4.12 Informovanost o vzdělávacích aktivitách .....      | 44 |
| Graf 4.13 Sportovní aktivity .....                           | 45 |
| Graf 4.14 Vzdělávání z vlastní iniciativy.....               | 46 |
| Graf 4.15 Potřeba sebevzdělávání při výkonu práce.....       | 46 |
| Graf 4.16 Podpora zaměstnavatele.....                        | 47 |
| Graf 4.17 Vzdělání .....                                     | 48 |
| Graf 4.18 Pracovní pozice.....                               | 48 |
| Graf 4.19 Zkušební doba.....                                 | 49 |
| <br>   |    |
| Tab. 4.2 Četnost a umístění kurzů.....                       | 40 |
| Tab. 4.3 Umístění a četnost metod vzdělávání .....           | 41 |
| Tab. 4.4 Nejčastěji praktikovaná a preferovaná školení ..... | 42 |
| Tab. 4.5 Průměrné hodnocení .....                            | 43 |
| Tab. 4.6 Vzdělání a pracovní pozice .....                    | 49 |

|  |    |
|--|----|
| Tab. 4.7 Plán rozvoje, zkušební doba, konzultace ..... | 50 |
|--|----|

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití školního a § 60 – školní dílo;


- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2014



Markéta Indyková

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Seznam otázek k rozhovoru

Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Hodnotící formulář



## **Příloha 1**

### **Seznam otázek k rozhovoru**

1. Jakou praxi a zkušenosti vyžadujete u nových uchazečů o zaměstnání?
2. Jaké školení musí zaměstnanci absolvovat při nástupu do zaměstnání?
3. Jaké školení zaměstnanci absolvují v průběhu zaměstnání?
4. Jsou školení povinná?
5. Kdo vzdělává zaměstnance?
6. Jaké metody vzdělávání používáte?
7. Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o plánovaných školeních?
8. Jak motivujete zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji?
9. Pořádáte pro zaměstnance nějaké sportovní aktivity?
10. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců financujete zcela nebo jen částečně?

## Příloha 2

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava a žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky poslouží k tvorbě bakalářské práce na téma: Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. **Tento dotazník vyplňte pouze v případě, že pracujete v Restauraci Alfa.**

Vámi vybranou variantu odpovědi, prosím, zakroužkujte podle vzoru : (9.9.) Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte pouze jednu odpověď, která nejlépe vystihuje skutečnost.

Předem děkuji za spolupráci.

---

**1. S procesem vzdělávání a rozvoje v restauraci Alfa jste celkově?**

- 1.1 Rozhodně nespokojen/- a
- 1.2 Spíše nespokojen/-a
- 1.3 Spíše spokojen /-a
- 1.4 Rozhodně spokojen/-a

**2. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji v restauraci Alfa?**

- 2.1 Zvýšení mzdy
- 2.2 Kariérní růst
- 2.3 Osobní rozvoj
- 2.4 Jiné: .....
- 2.5 Nejsem motivován/-a

**3. Konzultujete se svým nadřízeným o příležitostech Vašeho rozvoje?**

- 3.1 Ano
- 3.2 Ne

**4. Jak často je nutné využít během Vaší pracovní doby cizí jazyk?**

- 4.1 Denně
- 4.2 1 - 3x za týden
- 4.3 1 - 3x za měsíc
- 4.4 1-3x za rok
- 4.5 Nikdy

**5. Postrádáte v restauraci Alfa možnost navštěvovat kurz cizího jazyka?**

- 5.1 Ne
- 5.2 Ano, mám největší zájem o Anglický jazyk
- 5.3 Ano, mám největší zájem o Německý jazyk
- 5.4 Ano, mám největší zájem o Francouzský jazyk
- 5.5 Ano, mám největší zájem o Španělský jazyk
- 5.6 Ano, mám největší zájem o Ruský jazyk
- 5.7 Ano, mám největší zájem o jiné: .....

**6. Jaké další kurzy v restauraci Alfa postrádáte?(možnost zakroužkovat i více odpovědí)**

- 6.1 Teambuilding
- 6.2 Kurz komunikace
- 6.3 IT školení
- 6.4 Jiné:.....
- 6.5 Nepostrádám

**7. Jakou metodou jste nejčastěji v restauraci Alfa vzděláván/-a?**

- 7.1 Rotace práce *neboli pověřování pracovními úkoly na různých pracovištích*
- 7.2 Přednáška
- 7.3 Instruktaž *při samotném výkonu práce*
- 7.4 Koučování *neboli soustavné směřování zaměstnance k požadovanému výkonu práce*
- 7.5 E- learning
- 7.6 Pověření úkolem
- 7.7 Asistování *neboli přidělení k jinému zaměstnanci*
- 7.8 Jiné:.....

**8. Jakou metodu vzdělávání v Restauraci Alfa preferujete? (možnost zakroužkovat i více odpovědí)**

- 8.1 Rotace práce *neboli pověřování pracovními úkoly na různých pracovištích*
- 8.2 Přednáška
- 8.3 Instruktaž *při samotném výkonu práce*
- 8.4 Koučování *neboli soustavné směřování zaměstnance k požadovanému výkonu práce*
- 8.5 E- learning
- 8.6 Pověření úkolem
- 8.7 Asistování *neboli přidělení k jinému zaměstnanci*
- 8.8 Jiné:.....

**9. Označte spokojenost s průběhem odborného školení (tréninku) v restauraci Alfa (1 velmi spokojen, ..., 5 velmi nespokojen). Vámi zvolenou známku zakroužkujte.**

|     |                    |   |   |   |   |   | neumím posoudit |
|-----|--------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 9.1 | Místo tréninku     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9               |
| 9.2 | Způsob tréninku    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9               |
| 9.3 | Informovanost      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9               |
| 9.4 | Studijní materiály | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9               |
| 9.5 | Obsah tréninku     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9               |

**10. Jak často hodnotíte průběh vzdělávací akce v restauraci Alfa?**

- 10.1 Nikdy jsem nehodnotila
- 10.2 Po každém školení
- 10.3 1-3x za půl roku, ale školení probíhá častěji
- 10.4 1x za rok, ale školení probíhá častěji
- 10.5 1x za dva roky, ale školení probíhá častěji

Pokud hodnotíte, uveďte jakou formou:.....

**11. Máte v restauraci Alfa vytvořený plán osobního rozvoje?**

- 11.1 Ano
- 11.2 Ne

**12. Jste dostatečně informován/-a o vzdělávacích aktivitách pořádaných v restauraci Alfa?**

- 12.1 Rozhodně ano
- 12.2 Spíše ano
- 12.3 Spíše ne
- 12.4 Rozhodně ne

**13. Pořádá restaurace Alfa pro své zaměstnance sportovní aktivity sloužící k posílení týmové práce?**

- 13.1 Ano a zúčastnil/-a jsem se
- 13.2 Ano a nezúčastnil/-a jsem se
- 13.3 Ne
- 13.4 Nevím

**14. Vzděláváte se nad rámec povinného firemního školení, tedy z vlastní iniciativy?**

- 14.1 Ano, (napíšte prosím jak):

.....  
.....

- 14.2 Ne (přejděte na otázku číslo 17.)

**15. Je toto sebevzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce v restauraci Alfa?**

- 15.1 Rozhodně ano
- 15.2 Spíše ano
- 15.3 Spíše ne
- 15.4 Rozhodně ne

**16. Jak Vás podporuje při tomto sebevzdělávání zaměstnavatel?(možnost zakroužkování i více odpovědí)**

- 16.1 Pořádá tyto vzdělávací aktivity
- 16.2 Vychází Vám vstříc se směnami
- 16.3 Finančně přispívá na tyto vzdělávací aktivity
- 16.4 Nepodporuje Vás
- 16.5 Jiné:.....

**17. Zde můžete napsat další připomínky k systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v restauraci Alfa:**

.....

.....

.....

.....

**18. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?**

- 18.1 ZŠ
- 18.2 Vyučen/-a
- 18.3 Vyučen/-a s maturitou
- 18.4 SŠ
- 18.5 VOŠ
- 18.6 VŠ

**19. Vaše pracovní pozice?**

- 19.1 Řadový zaměstnanec
- 19.2 Trenér
- 19.3 Manažer

**20. Jste v restauraci Alfa nyní ve zkušební době?**

- 20.1 Ano
- 20.2 Ne

## Příloha 3

Restaurace Alfa

### HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PRO ÚČASTNÍKA TRÉNINKU

Název tréninku:

Pracovní pozice účastníka:

Datum konání:

Jméno lektora:

*Hodnoťte jako ve škole - 1 nejlepší a 5 nejhorší. Svoji volbu zakroužkujte.*

| Trénink                         |   |   |   |   |   | Poznámka k volbě |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|------------------|
| Místo tréninku                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |
| Obsah tréninku                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |
| Jasnost informací               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |
| Užitečnost tréninku             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |
| Tempo tréninku                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |
| Informovanost o konání tréninku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                  |

*Zakroužkujte variantu, která se nejvíce blíží skutečnosti- 1 = rozhodně nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = spíše nesouhlasím, 4 = spíše souhlasím, 5 = souhlasím, 6 = rozhodně souhlasím.*

| Trenér                             |   |   |   |   |   |   | Poznámka k volbě |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|------------------|
| Dobře vysvětlil danou problematiku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Využil času efektivně              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Odpověděl na všechny dotazy        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Poskytl studijní materiály         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |

|   |   |   |   |   |   |   | Poznámka k volbě |
|---|---|---|---|---|---|---|------------------|
| Kurz splnil moje očekávání              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Nové znalosti použiji v praxi           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Užitečnost tréninku                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |
| Celková spokojenost s průběhem tréninku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                  |

**Zde můžete napsat Vaše další připomínky k tréninku:**

.....  
.....